



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTOKSESSA –

YHTEISEN NÄKEMYKSEN RAKENTAMINEN  
KEHITYSVAMMAISTEN PÄIVÄAIKAISESTA  
TOIMINNASTA

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Marianna Kautto	
Työn nimi Toimintaympäristö muutoksessa – yhteisen näkemyksen rakentaminen kehitysvammaisten päiväaikaisesta toiminnasta	
Päiväys 18.3.2016	Sivumäärä/Liitteet 128/7
Ohjaaja(t) Anne-Leena Juntunen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, vammaispalvelut	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehitysvammahuollon toimintaympäristö on muutoksessa. Palveluja koskevat osin varsin vanhat lainsäädökset ovat johtaneet pirstaleiseen palvelujärjestelmään ja vammaisten henkilöiden palveluiden eriytyneisyyteen. Työ- ja päivätoiminnan kehittämisen haasteena on ajattelutavan ja toiminnan sisällön muutos kohti päiväaikaista toimintaa. Kuopion kaupungin kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminnan yksiköissä oli tulossa myös toimitilojen fyysinen muutos. Toimitilojen muutos ja päiväaikaisen toiminnan kehittäminen toivat haasteita henkilöstölle sekä muutosjohtamiselle. Tutkimuksen tavoitteena oli yhteisen näkemyksen rakentaminen päiväaikaisesta toiminnasta. Tutkimuksen avulla haettiin kehittämishaasteita toimintaympäristöstä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämisprosessina. Tutkimuksessa käytettiin yhteiskehittämisen mallia ja ennakointidialogimenetelmää, mikä tarkoitti työntekijöiden ja sidosryhmien mukaan ottamista vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla. Verkostokouluttajat olivat mukana ennakointidialogikouksissa kehittämisprosessin alussa. Ennakointidialogin avulla pyrittiin koordinoimaan eri osanottajien yhteistoimintaa ja tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman tasavertainen ja moniääninen vuoropuhelu. Tutkimusaineistoa kerättiin työyhteisökokouksista ja verkostokokouksista kehittämisprosessiin osallistujilta, työyksiköiden henkilöstöltä ja sidosryhmien jäseniltä Kuopiosta ja maakunnista. Tutkimuksen näkökulmana oli oppivan organisaation malli, jossa ihmiset oppivat lisää toisiltaan. Osaamispääomaa pyrittiin vahvistamaan työryhmien yhteistyöllä ja verkostoitumalla sidosryhmien kanssa. Dialogi ja reflektointi ryhmässä antoivat mahdollisuuden yhteisen asian oppimiselle. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin kehittävän työntutkimuksen teorian toimintajärjestelmän rakennemallia. Työssä tapahtuvia muutoksia tarkasteltiin toimintajärjestelmän sisäisten jännitteiden ja vuorovaikutuksen tuloksena.</p> <p>Tiedon jakaminen ja vuoropuhelun tärkeys muutostilanteissa todettiin erittäin tarpeelliseksi. Mukana olevat ihmiset suuntautuvat osaamisen kehittämiseen, kun vaan tietävät suunnan ja työn tarkoituksen sekä merkityksen, mihin pyritään. Työ hahmottuu mielekkääksi kokonaisuudeksi yhteisen näkemyksen vahvistuessa. Koko toimintaympäristö nähtiin työkenttänä. Toiminnan kehittämisen kannalta dialogi vaatii työyhteisötaitoja kuten toisen läsnäoloa, kunnioittamista, luottamuksen rakentamista, sitoutumista ja kannustavaa ilmapiiriä. Palveluprosessin eri vaiheissa tulisi ottaa mukaan asiakkaan, lähityöntekijän ja verkoston näkemys. Verkostokokouksissa laadittiin asiakasprosessikuvauksia päiväaikaisen toiminnan vaiheista ja luotiin yhteisiä toimintaperiaatteita. Työtä ohjaavia periaatteita tulisi edelleen selkeyttää työyksiköissä. Työnjaossa ja toiminnan sisällön kehittämisessä vahvuutena nähtiin työntekijän osaaminen ja kiinnostus. Jatkossa tulisi turvata henkilöstön mahdollisuus läsnäolevaan dialogiin ja kannustavaan, osaamista tukevaan ilmapiiriin. Dialogisia menetelmiä on hyvä hyödyntää tulevaisuuden ennakointiin ja osaamisen jakamiseen. Kehittämistyön jatkamiseksi on tärkeä ottaa mukaan asiakkaan näkemys. Jatkotutkimuksen aiheeksi nousivat, miten toimintaympäristössä päästään yhteistyössä ja työnjaossa tuotteliaan yhteistoiminnan tasolle ja miten toimintakulttuurista tulee työtä tukevaa.</p>	
Avainsanat dialogisuus, kehitysvammahuolto, muutosjohtaminen, oppiva organisaatio, toimintaympäristö	

Field of Study			
Social Services, Health and Sports			
Degree Programme			
Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s)			
Marianna Kautto			
Title of Thesis			
Changing operational environment – building of common vision of diurnal activities for disabled people			
Date	18.3.2016	Pages/Appendices	128/7
Supervisor(s)			
Anne-Leena Juntunen			
Client Organisation /Partners			
City of Kuopio, services for disabled people			
Abstract			
<p>The operational environment of the services for disabled people is under modification. The law regulating the services for disabled people is mainly quite old and the basis for degrees has caused the service system to be shattered and the services for disabled people have diverged from other services. The challenges for developing of working and daily activities towards to common diurnal activities are to change the way of thinking and content of procedures. A change of premises was also coming for the departments of services for disabled people regarding working and daily activities. Change of premises and developing of common diurnal activities brought challenges for the personnel and management of change. The goal of research was building a common view of diurnal activities. Development challenges in the operational environment were sought through research.</p> <p>The thesis was executed as research and developing process. The study used the co-development model and the anticipation dialogue method, which meant including employees and interest groups in an interactive and transparent manner. Network trainers were involved in the anticipation dialogue meetings at the beginning of the development process. Anticipation dialogue aimed to coordinate activities for the various participants, and the aim was to produce as equal and polyphonic dialogue as possible. The research material was collected in workplace meetings and network meetings from the participants of the development process, staff members of work units and interest groups from Kuopio and provinces. The study perspective was a learning organization model, in which people learn more from each other. Intellectual capital was aimed to strengthen by the cooperation between the working groups and by networking with interest groups. Dialogue and reflection in the group gave the opportunity for common learning. As the study analysis method was used developmental work research theory of operating system structure model. Changes in work were examined as a result of the internal tensions and interaction of the operating system.</p> <p>Sharing of information and the importance of dialog during circumstance of changes was discovered very important. The participating people are orientating to develop their know-how, when they know right direction and meaning of their work and to what we are targeting. Job satisfaction is strengthened as an entirety along developing the common vision. Whole operational environment was seen as a common working field. On the point of view to develop the procedure, the dialog demands collaboration skills, like respecting, building of trust and supportive atmosphere. In different points of the service process the points of view from the customer, employee and interest groups should be noted. The vision was developed by creating common policies for diurnal activities and service process. The principles of governing the work should be further clarified in work units. Know-how and interest of the employee was seen as credit in assignment and content of operation. In the future for the personnel should be a secured possibility to interactive dialogue and supporting atmosphere. Dialogical methods are good to be utilized to foresee the future and to share the know-how. To continue the developing process, it is important to pay attention to customer's point of view. How to reach a productive level of collaboration and division of work and how operating models can become supporting of work emerged as topics of further research.</p>			
Keywords			
Dialogue, disability services, management of change, learning organization, operational environment			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS KOHTI PÄIVÄAIKAISTA TOIMINTAA .....	8
2.1	Toimintaympäristön kuvaus .....	8
2.2	Päiväaikainen toiminta.....	10
2.3	Toimintaa ohjaavat arvot, strategia ja toimintaperiaatteet .....	11
2.4	Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset.....	13
3	YHTEISEN NÄKEMYKSEN RAKENTAMINEN .....	21
3.1	Dialoginen vuorovaikutus.....	21
3.2	Dialogiset verkostomenetelmät .....	26
3.3	Tulevaisuuteen suuntautuva ennakointidialogi .....	27
4	YKSILÖIDEN OSAAMISESTA TYÖYHTEISÖN OSAAMISEEN .....	29
4.1	Osaamispääoman muodostumien .....	29
4.2	Moniammatillinen verkostotyö .....	41
5	OSALLISTAVA JOHTAMINEN MUUTOKSEN TUKENA.....	44
5.1	Muutosprosessin johtaminen.....	44
5.2	Osaamisen johtaminen .....	49
5.3	Osallistava ja jaettu johtaminen .....	52
6	AIKAISEMMAT TUTKIMUSHANKKEET .....	60
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	69
7.1	Kvalitatiivinen lähestymistapa.....	69
7.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	70
7.2.1	Tutkimusaineiston keräys.....	73
7.2.2	Kehittämistoiminnan kulku .....	76
7.2.3	Kehittävä työntutkimus empiirisen aineiston analyysimenetelmänä .....	81
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	88
9	POHDINTA.....	100
9.1	Johtopäätökset .....	100
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	108
	LÄHTEET .....	110

LIITE 1: DIALOGIPROSESSIN PERUSMALLIN KULKU.....	119
LIITE 2: IRLANNIN NEW DIRECTION – MALLI .....	120
LIITE 3: YHTEISÖ- JA VERKOSTOKOKOUKSET, yhteisen näkemyksen rakentamisen prosessi....	121
LIITE 4: MINKÄLAINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ NÄISTÄ NÄKEMYKSISTÄ SYNTYY? .....	124
LIITE 5: TOIMINTAPERIAATTEET PÄIVÄAIKAISELLE TOIMINNALLE.....	126
LIITE 6: ASIAKASPROSESSIKUVAUS, päiväaikaisen toiminnan vaiheet .....	127
LIITE 7: PÄIVÄAIKAISEN TOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	128

## 1 JOHDANTO

Kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaa ja työhönvalmennusta järjestetään sosiaalihuoltolain (1982/710, § 27e) tai kehitysvammaisten erityishuoltolain (1977/519, § 2) perusteella. Lisäksi vaikeavammaisten päivätoimintaa järjestetään vammaispalvelulain (1987/380, § 8 ja 2006/1267) perusteella. Päivätoimintaa voidaan järjestää myös sosiaalihuoltolain (2014/1301) mukaan osana sosiaalista kuntoutusta. Työ- ja päivätoimintaa koskevat lain säädökset ovat pääosin varsin vanhoja ja säädösperusta on johtanut pirstaleiseen palvelujärjestelmään ja vammaisten henkilöiden palveluiden eriytyneisyyteen. Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta selvittäneen työryhmän (TEOS) esityksestä sosiaalihuollon työikäisille tarjotut työllistymistä tukeva toiminta, työtoiminnot sekä pääosa päivätoiminnoista koottiin samaan erityislakiin. Sosiaalihuolto keskittyisi vaikeasti työllistyvien sosiaaliseen kuntoutukseen eli hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja osallisuuden tukemiseen. Laki heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden sosiaalisesta kuntoutuksesta astuu mahdollisesti voimaan vuonna 2017. (Finlex 2015; STM 2015; Vernerinet 2015.)

Kuopion kaupunki järjestää lakisääteistä työ- ja päivätoimintaa sekä asumispalvelua kehitysvammaisille henkilöille. Kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaa järjestetään kolmessa eri yksikössä kaupungin keskustassa sekä lisäksi maakunnissa: Nilsinä, Karttula, Maaninka. Kuopion kaupunki järjestää kehitysvammaisten tuettua ja ohjattua asumispalvelua kaupungin keskustassa sijaitsevassa asumisyksikössä sekä ympärivuorokautista asumispalvelua palvelukodeissa Kuopiossa, Maaningalla ja Karttulassa. Kaupunki tuottaa nämä palvelut omana toimintana. Lisäksi palveluja ostetaan yksityisiltä palveluntuottajilta. Tutkimus perustuu Kuopion kaupungin kehitysvammahuollon palveluiden kehittämiseen.

Kehitysvammahuollon toimintaympäristö on muutoksessa. Työ- ja päivätoiminnan kehittämisen haasteena on ajattelutavan ja toiminnan sisällön muutos kohti päiväaikaista toimintaa. Samaan aikaan kaupungin kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminnan yksiköissä on tulossa toimitilojen fyysinen muutos. Kehitysvammaisten työtoimintaryhmät sekä osa päivätoimintaryhmistä muuttavat rakennuksen esteellisuuden ja kosteusvaurioiden vuoksi toisiin tiloihin vuoden 2016 aikana. Tilat ovat huomattavasti pienemmät kuin aikaisemmat toimitilat. Tämän vuoksi toimintaa on tarkoitus järjestää yhä enemmän myös tilojen ulkopuolella. Kaupunkiin suunnitellaan myös uutta palveluyksikköä, mihin siirtyisi kehitysvammaisten toinen päivätoimintaryhmä sekä uusi asumisyksikkö. Toimintaympäristön muutos luo haasteen ja samalla mahdollisuuden toiminnan muuttamiselle ja kehittämiseksi.

Työ- ja päivätoiminnan siirtyminen ja päiväaikaisen toiminnan kehittäminen luovat haasteita henkilöstölle sekä muutosjohtamiselle. Haasteena on kehittää palvelun sisältöä, toimintatapoja, työnjakoa ja yhteistyötä muutostilanteessa yhdessä eri työyksiköiden kanssa. Lakiuudistusten myötä asiakas omine tarpeineen omassa arkiympäristössään nousee keskiöön. Tämä tarkoittaa avohuollon tehokasta kehittämistä vahvistamalla yhteisiä toiminta-alueita, poistamalla turhia raja-aitoja ja luomalla asiakkaan kannalta joustavasti toimivia palvelukonaisuuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on olla mukana työyhteisön työkäytäntöjen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimuksen avulla haetaan vastausta sille, minkälaisia asioita ja kehittämishaasteita toimintaympäristöstä nousee. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä olosuhteita, jossa toiminta tapahtuu. Asiakastyössä tällä voidaan tarkoittaa laajasti niitä olosuhteita, organisaation rakenteita, fyysisiä puitteita ja toimintakulttuuria, jotka luovat edellytykset toiminnalle ja ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Organisaation toimintakulttuuri ilmenee organisaation jäsenten työkäytännöissä, vuorovaikutuksessa, puhetavoissa ja esimerkiksi ongelmanratkaisutavoissa. Toimintakulttuuri on joko yhdessä tiedostettu tapa tai tiedostamaton tapa toimia. (Mönkkönen & Roos 2009, 276, 279.)

Tutkimuksessa kootaan työyhteisöjen ja verkoston jäseniltä näkemystä siitä, miten kehitysvammaisten päiväaikaista toimintaa tulisi heidän mielestään kehittää, mitä asioita he pitävät tärkeinä ja miksi. Tutkimus hakee vastausta sille, miten yksilöiden tärkeinä pitämät asiat voivat muuttua koko yhteisön osaamiseksi ja voimavaraksi. Tutkimuksen näkökulmana on dialogi ja yhteinen kehittämisprosessi asumispalvelun, työ- ja päivätoiminnan yksiköiden sekä sidosryhmäverkoston osalta, ei niinkään työ- ja päivätoiminnan yksiköiden sisäinen kehittäminen. Oleellista on rakentaa yhteinen ymmärrys siitä mitä ollaan tekemässä, miksi ja miten. Näkemys on kyky nähdä ja ymmärtää, nähdä asioita ja asiakokonaisuuksia tietynlaisessa kontekstissa ja nähdä myös osat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, joista asiakokonaisuus muodostuu. Organisaation ja ihmisten ymmärrys kokonaistilanteesta voi olla vajavainen suhteessa tilanteen asettamiin vaateisiin ja tarpeisiin sekä toimintaympäristössä oleviin mahdollisuuksiin (Kamensky 2015, 162.)

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten rakennetaan yhteinen näkemys kehitysvammaisten päiväaikaisten toimintoista?
2. Minkälainen toimintaympäristö näistä näkemyksistä syntyy?

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS KOHTI PÄIVÄAIKAISTA TOIMINTAA

### 2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Kuopion kaupungin organisaatiossa kehitysvammahuolto kuuluu perusturvan palvelualueeseen, jota johtaa perusturvajohtaja. Vammaisten palveluohjausta, kehitysvammahuoltoa ja erityisryhmien asumispalveluja johtaa vammaispalvelupäällikkö. Palveluesimiehet johtavat asumispalveluyksiköitä sekä työ- ja päivätoimintayksiköitä. Kehitysvammaisten palvelut järjestetään erityishuoltolain (1977/517) mukaisesti. Erityishuollolla edistetään kehitysvammaisen ihmisen selviytymistä päivittäisistä toiminnoista, omintakeista toimeentuloa, sopeutumista yhteiskuntaan sekä turvataan hänen tarvitsemansa opetus, hoito ja huolenpito. Kehitysvammapalveluiden sosiaalityöntekijä ja palveluohjaajat vastaavat asiakkaiden palveluohjauksesta, palvelutarpeen arvioinneista ja kuntoutussuunnitelmista yhteistyössä asiakkaan, lääkärin ja tarvittaessa muiden yhteistyötahojen kanssa. (Kuopio intranet 2015.)

Vammainen henkilö on ohjattava ensisijaisesti sosiaalihuoltolain (1982/710) mukaiseen työtoimintaan ja päivätoimintaa järjestetään kaikkein vaikeimmin vammaisille henkilöille. Sosiaalihuoltolain 27 e §:n mukaan sosiaalihuoltolain mukainen työtoiminta on aikuisille vammaisille henkilöille tarkoitettua toimintakyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen tähtäävää toimintaa. Vammaispalvelulain (1987/380) mukaan kunnan on järjestettävä päivätoimintaa vaikeavammaisille henkilöille. Päivätoiminta on kodin ulkopuolella järjestettyä itsenäisessä elämässä selviytymistä tukevaa ja sosiaalista vuorovaikutusta edistävää tavoitteellista toimintaa. Päivätoiminnan järjestämisen edellytyksenä on se, ettei henkilöllä ole vamman tai sairauden aiheuttaman erittäin vaikean toimintarajoitteen vuoksi edellytyksiä osallistua sosiaalihuoltolain mukaiseen työtoimintaan. (Räty 2010, 214–215.)

Organisaatiolla ja kullakin työyksiköllä on jokin tarkoitus, mitä varten se on olemassa, keitä tai mitä se palvelee. Tätä tarkoituksen mukaista tehtävää kutsutaan missioksi. Työyhteisön tarkoituksena on esimerkiksi vastata asiakkaiden tarpeisiin. Työn tarkoitus ohjaa toimintaa. Työyhteisön ihmisiä yhdistää työyhteisössä ensisijaisesti työtehtävät, jotka liittyvät johonkin kokonaisuuteen. Toiminta-ajatus kertoo työyhteisön roolin ja perustehtävän toimintaympäristössään. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9–11.)

Kuopion työkeskuksen tehtävänä on työ- ja päivätoiminnan järjestäminen. Toiminta-ajatuksen mukaan toimintakeskukset tarjoavat asiakkailleen toimivat palvelut ja tilat sekä yhteisöllisen toimintaympäristön. Toiminnan lähtökohtana ovat asiakkuuslähtöinen ja asiakkaan tuen tarpeita palveleva toiminta. Tavoitteena on, että henkilöstö tarjoaa ammatillista,



osaavaa ja monipuolista tukea asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Toimintakeskukset toteuttavat rohkeasti ja määrätietoisesti kehitysvammaisten päiväaikaisten toimintojen palveluja. (Päiväaikainen toiminta 2015.)

Asumista järjestetään kaupungin omissa asumisyksiköissä ja lisäksi palvelua ostetaan yksityisiltä palveluntuottajilta. Kuopion kaupungin omana tuotantona toimiva asumisyksikkö tarjoaa ohjattua ja tuettua asumispalvelua. Asumisyksikössä työskentelee viisi ohjaajaa päivisin, asiakkaita on 45. Jokaisella asukkaalla on oma asunto ja asukkaat saavat ohjausta ja tukea päivittäin yksilöllisen tuen tarpeen mukaisesti. Ympäri vuorokautista tehostettua asumispalvelua tarjoaa kolme hoitokotia, joissa kussakin on keskimäärin 12- 16 asukasta ja 10 työntekijää. (Palvelukuvaus 2015.)

Päivätoimintaa järjestetään kahdessa yksikössä. Lapinlinnakujan päivätoiminnassa on kolme ohjaajaa ja kolme henkilökohtaista avustajaa, asiakkaita on 32. Maljapuron päivätoiminnassa on viisi ohjaajaa ja henkilökohtaisia avustajia on neljä, asiakkaita on 24. Lisäksi sosionomi-, lähihoitaja-, erityisammattikoulun opiskelijoita ja typin työkokeilijoita on ollut vuositasona noin 25 henkilöä. Kehitysvammaisten päivätoiminta on asiakkaan oman toimintakyvyn mukaan suunniteltua kuntoutuksellista ja virikkeellistä toimintaa. (Palvelukuvaus 2015.)

Kuopion Työkeskuksen työtoiminnassa työskentelee seitsemän työnohjaajaa. Asiakkaita on noin 120. Työkeskuksen ydintehtävä on työtoiminnan järjestäminen. Työtoiminta on aikuisikäisille henkilöille tarkoitettua toimintakyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen tähtäävää toimintaa. Työtoimintaa on järjestetty työkeskuksella sekä ohjattuna avotyötoimintana tai kevyemmin ohjattuna itsenäisempänä avotyötoimintana työkeskuksen ulkopuolisissa kohteissa. Avotyötoiminta on tarkoitettu henkilöille, joilla on ammatillisia ja sosiaalisia valmiuksia sijoittua ohjaajan tukemana itsenäisesti avotyötoiminnan tehtäviin, joko julkisen tai yksityisen sektorin työpaikoille. Suurin osa tarvitsee harjoitusta työkeskuksella 1-2 vuotta saavuttaakseen avotyötoiminnassa tarvittavat perusvalmiudet. Avotyötoiminta on voinut edetä palkkatyöhön, kun työntekijän valmiudet ovat harjoittelun kautta edistyneet. (Palvelukuvaus 2015.)

Työtoiminnan asiakkaista useimmat ovat käyneet erityisammattikoulun, asuvat itsenäisesti tai tuetusti ja liikkuvat itsenäisesti lähiympäristössä, julkisilla kulkuneuvoilla. Suurin osa asiakkaista käy työtoiminnassa viitenä päivänä viikossa ja keskimäärin kuusi tuntia päivässä. Asiakkaat työskentelevät eri osastoilla seuraavasti: keittiö 6, puhtaanapito 12, metalli-, puu-, tekstiili- ja kokoonpano-osasto 40 ja avotyötoiminta 48 ja palkkatyö 1 asiakas. Taide-työtoimintaryhmä toimii kahtena päivänä viikossa, ryhmässä on kerrallaan 5 asiakasta. Me-

talli-, puu- ja kokoonpano-osastoilla on tehty pääasiassa yritysten ja yhteisöjen tilaamia töitä. Kokoonpanotehtävät tehdään alihankintatöinä. Ohjattu avotyötoiminta tapahtui talon ulkopuolella, pienryhmässä, työntilaajan välineillä ja tiloissa. Ohjattuun avotyötoimintaan osallistuvat lähes kaikki työkeskuksella käyvät asiakkaat. (Palvelukuvaus 2015.) Alihankintatehtäviä vähennettiin ja ohjatut avotyötoimintaryhmät lopetettiin vuoden 2016 alussa.

## 2.2 Päiväaikainen toiminta

Nykyisessä toimintaympäristössä päivätoiminta, työtoiminta ja asuminen nähdään erillisinä ympäristöinä. Monet asiakkaat ovat kuitenkin yhteisiä ja muutoksen myötä asiakkaan tarpeet ja toiveet olisi hyvä kohdata kokonaisvaltaisesti. Työ- ja päivätoiminnan sisällön muokkaus on tehtävä kohti päiväaikaista toimintaa. Päiväaikaiseksi toiminnaksi kutsutaan tehtäviä tai sellaista toimintaa, jota suoritetaan ilman ansiotarkoitusta. Toiminnalla tähdätään henkilöiden sosiaalisen toimintakyvyn ja osallisuuden edistämiseen tai ylläpitämiseen. Muutoksen myötä palveluja ja palvelurakenteita muokataan ajan tasalle ja asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tärkeimpänä tavoitteena on etsiä uudenlaisia keinoja, miten tuetaan sitä, että asiakas voi toteuttaa itseään, tehdä hänelle merkityksellisiä asioita ja pystyy osallistumaan hänelle tärkeisiin toimintoihin. Päiväaikaisen toiminnan kehittäminen tarkoittaa, sitä että asiakas voi tehdä päivisin sellaisia asioita, mitkä ovat hänelle merkityksellisiä. (KVTL 2015.) Toisille on tärkeää päästä tekemään oikeita töitä, toisille tärkeää voi olla taide, kulttuuri tai liikunta. Toisia kiinnostaa toiminnan vaihtelevuus ja toiset taas keskittyvät tekemään rutiininomaisia yksinkertaisia tehtäviä. Osa haluaisi oppia kieliä, toinen työskennellä mediapajassa. Osallisuutta edistävä toiminta tähtää elämänhallinnan tukemiseen ja sen tulisi vahvistaa asiakkaan osaamista, osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta.

Asiakkaiden toiminta-ajat vaativat selkeyttämistä palveluasumisen asiakkaiden kannalta. Muutokset on huomioitava asiakassegmentoinnissa eli palvelun määrittämisessä ohjatusti ja autetusti toimivien asiakkaiden kannalta. Muutokset vaikuttavat sidosryhmien toimintaan palvelun työnjaon ja aikatauluttamisen seurauksena. Kehittämistarpeet liittyvät työ- ja päivätoiminnan sisältöihin, henkilöstön yhteistyöhön, työnjakoon, osaamisen kehittämiseen ja verkostoitumiseen. Perinteisen päivä- ja työtoiminnan henkilöstön lisäksi asumispalvelun henkilöstö on tarvittaessa mukana palvelun toteutuksessa. (Työ- ja päivätoiminnan toimintasuunnitelma 2015.) Toimintaympäristön muuttuessa selvitetään minkälaisissa tiloissa ja ympäristöissä toimintaa toteutetaan. Haasteena on miten asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan työyhteisön, sidosryhmien ja koko verkoston kannalta.

### 2.3 Toimintaa ohjaavat arvot, strategia ja toimintaperiaatteet

Missio kertoo organisaation olemassa olon syyn, miksi se on olemassa. Organisaatiolla on yhteinen tavoitteellinen visio, mitä pidetään tärkeänä. Visio kertoo, mitä organisaatio toiminnalla haluaa saavuttaa. Tietynlaisen strategian avulla määritellään se, miten nykytilasta kuljetaan kohti visiota, jotta visio myös toteutuu. Strateginen työ on tavoitteellista. Kulku kohti visiota alkaa tavoitteista, mitä on tehtävä tänään, jotta se voidaan saavuttaa huomenna. Kehittämisen lähtökohtana on hyvä pohtia organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita ja vallitsevia arvoja. Yhteisen arvopohjan ja tavoitteiden avulla on mahdollista päästä yhteiseen toimintaan ja saada aikaan päätöksiä. Organisaation ja työyksikön arvot ohjaavat toimintaa ja ovat periaatteita, minkä mukaan työskennellään. Arvojen avulla voidaan kertoa sidosryhmille, miten organisaatiossa toimitaan ja mitä pidetään tärkeänä. Parhaimmillaan ne ohjaavat päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Kun arvot ovat konkreettisesti tiedostettuja, ne auttavat kaikkia sisäistämään samat toimintaperiaatteet ja pelisäännöt. (kuvio 1.) (Helakorpi 2001, 60; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 130 – 131; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 11 -13.)



Kuvio 1. Mission, vision, arvojen ja strategian yhteys (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 127.)

Kuopion kaupungin arvoja ovat rohkeus, yhdessä tekeminen – sitoutuminen – luottamus, luovuus ja asiakaslähtöisyys. Rohkeutta on tehdä asioita toisin kuin muut – erottua, olla ennakkoluuloton ja myös edelläkävijä. Rohkeutta on asioiden määrätietoinen toteuttaminen ja loppuunsaattaminen. Sitoutuminen syntyy yhdessä tekemisen ja osallistumisen kautta. Yhdessä tekeminen on keskustelua ja vuorovaikutusta sekä kysymysten ja erilaisten näkemysten huomioon ottamista. Yhdessä tekeminen kasvattaa luottamusta. Kehittämiselle on otollinen ilmapiiri – turvallinen työympäristö, jossa kannustetaan luovuuteen. Luovuus on uutta ajattelua ja uusia toimintamalleja sekä osaamisen ja tiedon jakamista. Luovassa ilmapiirissä kehitetään ja ymmärretään myös epäonnistumisia. Asiakaslähtöisyyttä on kunta-laisten mukaanotto toiminnan ja palveluiden kehittämiseen sekä asiakaslähtöinen palvelu-

asenne – asiakkaan arvostaminen. Asiakkailta kerätään palautetta, sitä analysoidaan ja hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Asiakasryhmien ja heidän tarpeiden parempi tunnistaminen otetaan palvelujen muotoilun lähtökohdaksi. (Kuopio intranet 2015.)

Työ- ja päivätoiminnan arvona on oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, turvallisuus ja ihmisarvo. Yhteisön edun asettaminen menee yksilön edun edelle. Päätettävien asioiden valmistelussa pidetään tärkeänä riittävää laajuutta, asiantuntijuutta ja moniammatillisuutta. Tärkeinä pidetään ristiriitojen tunnistamista, sitoutumista ja tiedottamista. Arvona uusiutumiskyky ja luovuus sisältävät avoimuuden kokeiluihin, muuttuvien asiakastarpeiden tunnistamisen, muutosvastarinnan voittamisen, koulutuksen, kannustuksen ja erilaisuuden suvaitsemisen. Avoin vuorovaikutus pitää sisällään yhteistyön asiakkaiden, läheisten ja sidosryhmien kanssa. Avoimeen vuorovaikutukseen liitetään erilaisten näkemysten kunnioittaminen, henkilöstön ja johdon välinen yhteistoiminta sekä luottamuksen ansaitseminen. Työ- ja päivätoiminnan arvona on lisäksi työkyky, mikä tarkoittaa työyhteisön turvallisuutta, fyysistä ja psyykkistä terveyttä sekä ammattitaidon ylläpitämistä. (Päiväaikainen toiminta 2015.)

Strategian mukaan toimintakeskus on kehitysvammaisten asiakkaiden päiväaikaisen toiminnan ammatillisen osaamisen suunnannäyttäjä ja vahvistaja Kuopiossa. Toimintakeskus on mukana toteuttamassa kehitysvammaisten asiakkaiden päiväaikaisen toiminnan tarpeita ja kehityksen linjauksia. Palvelu on ammatillista, osaavaa ja monipuolista asiakkaan tuen tarpeen mukaisesti. Henkilöstön koulutukset ovat sosiaali- ja terveysalalta sekä henkilöstöllä on osaamista kehitysvammaisuudesta ja heidän tuen tarpeiden tukemisesta. Yksikössä on omia sisäisiä kehittämishankkeita ja henkilöstö osallistuu myös muihin kehitysvamma-alan tutkimus- ja kehittämishankkeisiin sekä toimii lähipalvelualueiden keskiössä. Toiminta on suunniteltu asiakkuuslähtöisesti ja yksilöllisesti. Toimintakeskus on edelläkävijä kehitysvammaisten henkilöiden päiväaikaisten toimintojen kehittämisessä. (Päiväaikainen toiminta 2015.)

Kehitysvammaisten päiväaikaisessa toiminnassa tehdään aktiivista kehitystyötä asiakkaan itsemääräämisoikeuden, yksilökeskeisen suunnitelman ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaat ja läheiset otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena palvelussa on näkyvä avoin vuorovaikutus (yhteisö- ja henkilöstökokoukset), asiakkaan ja toisten ihmisten arvostus ja kunnioitus (asiakkaan itsemääräämisoikeus ja tuettu päätöksen teko) sekä yhteisöllisyys (yhteisökokoukset, yhteiset juhlat, retket, turnaukset ja kisat). (Päiväaikainen toiminta 2015.)

Kuopion kaupungin henkilöstöohjelman toteuttaminen on jokapäiväistä johtamista ja työntekoa. Henkilöstöohjelman tarkoituksena on vauhdittaa johtamisen kulttuurimuutosta siten, että henkilöstönäkökulma otetaan entistä kiinteämmin huomioon Kuopion kaupungin johtamisessa ja esimiestyössä keskeisenä osa-alueena. Tavoitteena on tukea ja ohjata organisaation johtoa, esimiehiä sekä HK-ammattilaisia ottamaan henkilöstövoimavarojen johtamisjärjestelmät ja niiden sisältämä tieto haltuunsa ja hyväksikäyttämään niitä konkreettisinä työkaluina organisaation strategian ja palvelutuotannon toteutuksessa. (Kuopio intranet 2015.)

Operatiivisen henkilöstöjohtamisen tasolla toteutetaan henkilöstöpoliittisia toimenpiteitä lähiesimiehen, työntekijän ja työyksikön kesken. Henkilöstö osallistuu toimenpiteiden toteuttamiseen yksilöinä ja työyhteisön jäseninä. Johto tukee organisaation tavoitteiden toteuttamista auttamalla henkilöstöä tehtävänsä, suunnitelmiansa ja tavoitteidensa saavuttamisessa. Johtaja ottaa vastaan henkilöstöstä tulevia ehdotuksia ja aloitteita. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta ja työyksikkönsä edistämisestä ja kehittämisestä yksilönä ja työyhteisön jäsenenä. Henkilöstöohjelman tavoitteiden toteutuminen operatiivisen henkilöstöjohtamisen osa-alueissa edellyttää henkilöstön työyhteisötaitojen vahvistamista. (Kuopio intranet 2015.)

Kehitysvammahuollossa työn luonne on ihmisläheistä ja se jo edellyttää, että työyksikössä keskustellaan paljon asioista ja kuunnellaan toista. Haasteensa tuovat erilaisten näkökantojen tuomat näkemyserot, asiakkaiden, omaisten, muiden sidosryhmien ja eri yksiköissä toimivien työntekijöiden. Työyksiköissä tehtävässä asiakastyössä tarvitaan innovatiivista ajattelua ja päätöksentekoa. Tilanteet tulevat esille yllättäen ja tilanteisiin liittyviä päätöksiä on tehtävä luovasti. Työssä tarvitaan erilaisten mielipiteiden ja näkemysten sietokykyä ja arvostamista. Tilanteet asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa voivat olla haastavia ja työntekijältä vaaditaan psyykkisiä voimavaroja selvittää asioita. Päätöksenteossa pyritään positiiviseen ja myönteiseen lopputulokseen asianomaisten kanssa.

## 2.4 Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset

### Erityishuolto-ohjelma ja palvelusuunnitelma

Yksilöllinen erityishuolto-ohjelma on kehitysvammalain (1977/519) mukaan laadittava jokaiselle erityishuollon tarpeessa olevalle henkilölle. Ohjelmaan tulee kirjata kaikki erityishuollon toteuttamiseksi tarpeelliset palvelut. Kehitysvammadiagnoosia ei tarvitse olla saadaakseen erityishuolto ohjelman, vaan aasiakkaan tarpeiden tulee olla lähtökohtana tätä ratkaistaessa. Henkilön diagnoosi ei määritä tarvetta. Sosiaali- ja terveydenhuollon asia-

kasmaksulain (1992/734) nojalla kaikki erityishuoltona järjestettävät palvelut ovat maksuttomia asiakkaalle. Erityishuolto-ohjelma on sitova hallintopäätös, johon muutosta voi hakea aluehallintovirastolta. Jos palvelua annetaan kehitysvammalain mukaisesti erityishuoltona, on kyseessä subjektiivinen oikeus ja pääsääntöisesti palvelu on maksuton. (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 1977/519, § 1 - 3, § 35 - 36; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992/734, § 4; KVTL 2015.)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (2000/812) velvoittaa viranomaisia palvelusuunnitelman tekemiseen kehitysvammaisille henkilöille, jollei kysymyksessä ole tilapäinen neuvonta ja ohjaus tai jollei suunnitelman laatiminen muutoin ole ilmeisen tarpeellista. Palvelusuunnitelma on laadittava yhdessä vammaisen henkilön itsensä ja hänen läheistensä läsnäolossa. Viranhaltijapäätökseen haetaan tarvittaessa muutosta lautakunnasta ja edelleen hallinto-oikeudesta. Palvelusuunnitelma on toimintasuunnitelma, josta ilmenee asiakkaan ja kunnan välinen yhteisymmärrys palvelun ja tuen tarpeesta. Asiakkaan tuen tarpeen ja palvelujen muuttuessa palvelusuunnitelma ja erityishuolto-ohjelma tarkistetaan. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812, § 7; KVTL 2015.)

#### Työ- ja päivätoiminta

Työikäisiä kehitysvammaisia suomalaisia on noin 23 000. Työ- ja päivätoimintaan heistä osallistuu noin 14 000. Perustoimeentulona useimmilla kehitysvammaisilla ihmisillä on Kansaneläkelaitoksen myöntämä työkyvyttömyyseläke. Suurin osa työtä tekevistä kehitysvammaisista ihmisistä osallistuu kuntien järjestämään työtoimintaa, joka toimii sosiaalihuollon alaisena sosiaalihuoltolain (1982/710) mukaisesti. Henkilöt jotka ovat työ- ja päivätoiminta palvelujen piirissä ovat siten huoltosuhteessa osallistuessaan toimintaan, eivätkä varsinaisesti työntekijöitä. Työtoimintaa määrittelee kehitysvammaisten erityishuoltolaki (1977/519) 2§, vammaispalvelulaki (1987/380) ja sosiaalihuoltolaki (1982/710). (KVTL 2015.)

Päivätoiminta tarjoaa erilaista virkistystä ja elämäntaitojen harjoittelua vaikeimmin kehitysvammaisille henkilöille. Työ- ja toimintakeskuksissa järjestetään päivätoimintaa kehitysvammaisten erityishuoltolain tai vammaispalvelulain perusteella. Päivätoimintana järjestetään muun muassa vuorovaikutustaitojen ja jokapäiväisen elämän taitojen harjoittelua, luovaa toimintaa, ulkoilua ja muuta liikuntaa, opetusta, yksinkertaisia työtehtäviä ja virkistystä. (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 1977/519, § 2; Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 2006/1267, § 8; KVTL 2015.)

Työtoiminta on huoltosuhteessa tapahtuva kuntouttavaa, työkykyä ja sosiaalisia valmiuksia parantavaa työntekoa, josta maksettava korvaus on työosuusraha (0-12 €/pv). Työtoiminnan muotoja ovat työkeskuksessa tehtävä työtoiminta ja normaaleilla työpaikoilla tehtävä avotyötoiminta. Työtoiminta ei ole palkkasuhteista eikä näin ollen perustu työsopimukseen. Työtoiminnasta maksetaan kannustinrahaa, jonka suuruuden jokainen palvelun tuottaja määrittelee itse erilaisin kriteerein, kuitenkin niin, että sen suuruus ei vaikuta toiminnassa kävijän eläkkeeseen negatiivisesti. Kriteerit voivat olla sidonnaisia palvelun tuottajan budjettiin, tasa-arvoisuuteen sekä tuottavuuteen. Kannustinrahan maksaminen on yleisempää työtoiminnassa käyville kuin päivätoiminnassa oleville. Maksamattomuutta perustellaan huoltosuhteella, joka ei ole työsuhde, eikä siihen sisälly työnantajavelvoitteita. Avustusta kutsutaan yleisesti työosuus- tai kannustinrahaksi ja se voi enimmillään olla 12 euroa päivässä. Myös työkyvyttömyyseläkkeellä oleva henkilö voi tehdä työtä palkallisessa työsuhhteessa, kuitenkin vain harvalla on palkkatyötä. Avotyötoiminnan asema on kuitenkin haasteellinen sekä juridisesti että eettisesti. Sitä toteutetaan normaaleilla työpaikoilla, mutta sitä toteutetaan sosiaalihuoltona. Avotyöntekijä ei saa palkkaa, ei lomaa eikä työterveydenhuollon etuja, hän ei ole työsuhhteessa eikä hänellä ole työnantajaa. (Sosiaalihuoltolaki 1982/710, § 27e; KVTL 2015.)

Sosiaalihuoltolain (1982/710) 27d§:n mukaan kehitysvammaisilla henkilöillä tuettu työ järjestetään yleensä erityishuoltolain perusteella. Sen tärkein tavoite pitäisi olla erilaisten taitojen oppiminen ja kuntoutus. Vammaisten henkilöiden työllistymistä edistävällä toiminnalla tarkoitetaan erityisten työhön sijoittumista edistävien kuntoutus- ja muiden tukitoimien järjestämistä kuten esim. tuettu työ. Tällöin työstä maksettava vastike on palkka, ja työpaikana tavallinen työpaikka. (Sosiaalihuoltolaki 1982/710, § 27d; KVTL 2015.)

Nykyisin Suomessa vain noin 300 kehitysvammaista ihmistä tekee työsopimussuhteista työtä. Heistä suurin osa työskentelee yksityisellä sektorilla. Avotyötoiminnassa on yli 2000 kehitysvammaista, joista suurin osa työskentelee kuntasektorilla. Kehitysvammainen ihminen tarvitsee toisen ihmisen tukea työllistymiseensä. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä esittää avotyötoiminnan kieltämistä, koska se nähdään olevan lain harmaata aluetta. Työryhmä haluaa kehitysvammaiset TE-keskusten kautta töihin. (Turun Sanomat 2015-08-31) Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaalihuollon työelämäosallisuutta selvittänyt työryhmä (TEOS-työryhmä) on työstämässä uusia linjauksia työtoimintaan. Myös Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta on perustanut erillisen työn ja päivätoiminnan valiokunnan pohdintaan uudenlaisia ratkaisuja. (KVTL 2015.)

## Osallisuutta edistävää sosiaalista toimintaa

Henkilöille, jotka eivät tähtää työmarkkinoille ja palkkatyöhön, tarjottaisiin osallisuutta edistävää sosiaalista toimintaa. Näin sosiaalihuolto keskittyisi vaikeasti työllistyvien sosiaaliseen kuntoutukseen eli hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja osallisuuden tukemiseen. Erityislakiin ei sisältyisi enää mainintaa työtoiminnasta, vaan laissa puhuttaisiin ilman ansiotarkoitusta suoritettavista työtehtävistä. Tätä toimintaa kutsutaan päiväaikaiseksi toiminnaksi. Toiminnalla tähdätään henkilöiden sosiaalisen toimintakyvyn ja osallisuuden edistämiseen tai ylläpitämiseen. Toiminta tulisi toteuttaa siten, että henkilö voisi osallistua palvelukokonaisuuden suunnitteluun, sisällön määrittämiseen ja palvelukokonaisuuden vaikutusten omakohtaiseen arviointiin. Osallisuutta edistävällä toiminnalla tarkoitetaan henkilön kannalta mielekästä toimintaa. Sellaista toimintaa, jolla tuetaan asiakkaan elämänhallintaa ja itsenäistä selviytymistä, sekä vuorovaikutussuhteita ja toimintaa yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Päiväaikaisen toiminnan kehittäminen tarkoittaa sitä, että asiakas voi tehdä päivisin sellaisia asioita, mitkä ovat hänelle merkityksellisiä. Päiväaikaisen toiminnan tavoitteena on luoda osallisuuden mahdollisuudet sellaisille vammaisille henkilöille, joiden osallisuuden turvaaminen edellyttää erityisen paljon tukea, osaamista tai erityisjärjestelyjä. Erityinen tuen tarve voi johtua vammasta tai sairaudesta, käyttäytymisen haasteista tai kommunikaation ongelmista. Liikkumisen tuen palvelujen kokonaisuudella on tarkoituksena mahdollistaa vammaisen henkilön tavanomaiseen elämään kuuluva liikkuminen. (KVTL 2015; Vernerinet 2015.)

Uusi laki korvaisi nykyisen lain kuntouttavasta työtoiminnasta sekä vammaisten työllistymistä tukevaa toimintaa, työtoimintaa, työhönvalmennusta sekä päivätoimintaa koskevat osiot eri laeista. Sosiaalihuollon palvelut jakautuisivat jatkossa kahteen osaan: kohti työelämää vieviin palveluihin (työelämävalmiuksia edistävä sosiaalinen kuntoutus) ja muuta osallisuutta tukeviin palveluihin (osallisuutta edistävä sosiaalinen kuntoutus). Heikossa työmarkkina-asetmassa olevien henkilöiden työllistymisen edistämisen päävastuu olisi jatkossa työ- ja elinkeinohallinnolla. Molemmissa palveluissa toiminta tulisi toteuttaa siten, että henkilö voisi osallistua palvelukokonaisuuden suunnitteluun, sisällön määrittämiseen ja palvelukokonaisuuden vaikutusten omakohtaiseen arviointiin. (Vernerinet 2015.)

Laki heikossa työmarkkina-asetmassa olevien henkilöiden sosiaalisesta kuntoutuksesta on valmisteilla. Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan TEOS – työryhmän tehtävänä oli selvittää tarvetta uudistaa sosiaalihuoltolakiin (1982/710), kehitysvammaisten erityishuollosta annettuun lakiin (1977/519), vammaispalvelulakiin (1987/380) sekä lakiin kuntouttavasta työtoiminnasta (2001/189) sisältyvää työelämäosallisuuden tukemiseen liittyvää kokonaisuutta sekä lainsäädännön että toiminnan sisältöjen kehittämisen näkökulmista. Työryhmä luovutti loppuraporttinsa ministeri Huoviselle 23.10.2014. Lakiehdotuksen mukaan



heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille, jotka tähtäävät työllistymiseen, tarjotaisiin työelämävalmiuksia edistävää sosiaalista kuntoutusta ja päävastuu järjestämisestä olisi työ- ja elinkeinohallinnolla. Työelämävalmiuksia edistävä sosiaalisen kuntoutuksen toimintajakso saisi kestää yrityksissä suoritettuna enintään kolme kuukautta (12 kuukauden aikana) ja toiminnan tavoitteena tulisi olla ensisijaisesti siirtyminen palkkatuettuun työhön tai avoimille työmarkkinoille. Nykyinen avotyötoiminta ei siis jatkossa enää olisi yrityksissä mahdollista. (STM 2014; Vernerinet 2015.)

Vammaislainsäädännön uudistaminen osana sosiaalihuoltolain uudistusta

Osana sosiaalihuollon lainsäädännön kokonaisuudistusta (2014/1301) sekä vammaispalvelulain ja kehitysvammalain yhdistämistä on selvitetty myös tarvetta uudistaa sosiaalihuoltolakiin (1982/710), kehitysvammaisten erityishuoltolakiin (1977/519), vammaispalvelulakiin (1987/380) sekä lakiin kuntouttavasta työtoiminnasta (2001/189) sisältyvää työelämäosallisuuden tukemisen kokonaisuutta. Kehitysvammalain ja vammaispalvelulain yhdistäminen on ollut tavoitteena kolmen viimeisimmän hallituksen ohjelmassa. Uudeksi vammaispalvelu- ja koskevaksi erityislaiksi sovitettaisiin yhteen nykyinen vammaispalvelulaki (laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista, (1987/380) ja kehitysvammalaki (laki kehitysvammaisten erityishuollosta, (1977/519) eri vamma ryhmien yhdenvertaisen palvelujen turvaamiseksi. Tavoitteena on, että vammaisten henkilöiden tarvitsemista erityispalveluista säädetään uudistetussa erityislaissa, joka koskee yhdenvertaisesti kaikkia vammaisryhmiä. (Vernerinet 2015.)

Vammaislainsäädännön uudistamista jatketaan osana sosiaalihuollon lainsäädännön kokonaisuudistusta. Tavoitteena on selkiyttää sosiaalihuollon yleisen lainsäädännön sekä vammaisia henkilöitä koskevan erityislainsäädännön välistä suhdetta. Valmisteluun vaikuttavat myös muut meneillään olevat sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöhankkeet, kuten itsemääräämisoikeuslainsäädäntö, sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakasmaksulain muutos sekä sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistaminen sekä uusi yhdenvertaisuuslaki ja erityisesti siinä kohtuullisia mukautuksia koskeva sääntely. Vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuuden ja keskeisten perusoikeuksien turvaamiseksi tärkeitä lähtökohtia lainsäädännön uudistamisessa ovat Valtioneuvoston vammaispoliittisen selonteon (2006), Suomen vammaispoliittinen ohjelman (VAMPO 2010–2015) ja YK:n vammaisopimuksen (2007) määrittämät periaatteet ja tavoitteet vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuuden, osallisuuden ja itsemääräämisoikeuden vahvistamisesta. Tämä tarkoittaa, että yleiset kaikille tarkoitetut, esteettömät ja saavutettavat palvelut ovat ensisijaisia myös vammaisille henkilöille. (KVTL 2015.)

Lakien yhdistämisen ja lainsäädännön kokonaisuudistuksen tarpeet nousevat kahden rinnakkaisen vammaispalveluja koskevan lain soveltamisen haasteista, epäyhtenäisestä ja osittain vanhentuneesta säädöspohjasta sekä tarpeesta purkaa palvelujärjestelmien erillisyyttä. Vammaisuuden käsitysten muuttuessa kehitysvammahuolto on arvosteltu liian vahvasta ja vanhanaikaiseen vammaiskäsitykseen perustuvasta sekä henkilön itsemääräämisoikeutta, yhdenvertaisuutta ja valinnanvapautta rajaavasta palvelujärjestelmästä. Merkittävä asia on ratkaista palvelujen järjestämisvelvollisuuden taso uudessa lainsäädännössä. Nykyisessä vammaispalvelulaissa osa palveluista on vaikeavammaisille henkilöille subjektiivisia oikeuksia ja kunnan on järjestettävä ne laissa olevien edellytysten täytyessä määrärahoista riippumatta. Kehitysvammalain mukaista veloitetta erityishuolto-ohjelman laatimiseen on oikeuskirjallisuudessa tulkittu siten, että kehitysvammaisella henkilöllä on subjektiivinen oikeus saada erityishuoltoa, mutta ei subjektiivista oikeutta saada tiettyä palvelua. Erityishuoltoa ovat kaikki ne palvelut ja tukitoimet, joita henkilö saa kehitysvammalain nojalla. (KVTL 2015.)

Erilliset lait vaikeuttavat soveltamista ja vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuuden toteutumista myös siitä syystä, että ne sisältävät samantyyppisiä palveluja, mutta niiden asiakasryhmien rajauksissa tai maksuperusteissa on eroja. Päivätoiminta voidaan järjestää joko vammaispalvelulain mukaisena palveluna tai erityishuoltona. Vammaispalvelulain mukainen päivätoiminta on asiakasmaksulain 4 §:n mukaan maksutonta. Päivätoimintaan liittyvistä kuljetuksista ja aterioista voidaan kuitenkin periä maksu. Erityishuoltona järjestettyyn päivätoimintaan liittyvät kuljetukset ovat sen sijaan maksuttomia. (Räty 2010, 216.) Tarkoituksena on, että esitetyn lain perusteella myönnettävät palvelut säädettäisiin maksuttomiksi siitä riippumatta, minkä muun lain mukaisia palveluja ne ovat. Tätä koskevat muutokset on tarkoitus tehdä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (1992/734) annettuun lakiin. Maksukäytäntö vastaisi nykyisen asiakasmaksulain 4 §:n säännöstä, joka sisältää säännökset maksuttomista kehitysvammaisten erityishuollon palveluista ja vammaispalvelulain mukaisista palveluista. Haasteet liittyvät työryhmän toimeksiantoon yhdistää kaksi eri aikoina ja osin eri lähtökohdista rakentunutta erityislakia. Kehitysvammaisten erityishuollon kokonaisuudella voidaan vastata eri tavoin ja haluttaessa hyvinkin yksilöllisesti kehitysvammaisen henkilön moninaisiin avun, tuen ja ohjauksen sekä myös hoidon ja huolenpidon tarpeisiin. Erityishuolto on asiakasmaksulaissa säädetty eräin poikkeuksin maksuttomaksi. (Finlex 2015; KVTL 2015.)

Sosiaalihuoltolain uudistuksen (sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301) keskeisenä tavoitteena on vahvistaa sosiaalihuollon yleislain asemaa, edistää sosiaalihuollon yhdenvertaista saatavuutta ja saavutettavuutta, siirtää sosiaalihuollon painopistettä korjaavista toimista hyvinvoinnin edistämiseen ja varhaiseen tukeen, vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisvaltai-

suutta asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa sekä turvata tuen saantia ihmisten omista arkiympäristöissä. Uusi sosiaalihuoltolaki astui voimaan 1.4.2015. Uudistuksen keskiössä on asiakas omine tarpeineen. Tavoitteena on tukea ja edistää ihmisten osallisuutta, omatoimisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa yhteiskunnassa, omassa palveluprosessissaan ja omista arkiympäristöissään. Tämä tarkoittaa avohuollon tehokasta kehittämistä vahvistamalla yhteisiä toiminta-alueita, poistamalla turhia raja-aitoja ja luomalla asiakkaan kannalta joustavasti toimivia palvelukokonaisuuksia. Henkilöiden osallisuutta ja kuulemistä tulisi vahvistaa palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja arvioinnissa eli palveluprosessin kaikissa vaiheissa. Myös uuden vammaispalveluja koskevan lain tarkoituksena olisi edistää ja turvata vammaisen henkilön yhdenvertaisuutta ja osallisuutta yhteiskunnassa sekä ehkäistä ja poistaa esteitä, jotka rajoittavat vammaisen henkilön yhdenvertaisuuden saavuttamista. Lain tulee myös edistää vammaisen henkilön itsenäistä suoriutumista, omatoimisuuden vahvistamista sekä itsemääräämisoikeuden toteutumista. Henkilöille tulee turvata tarpeen mukaiset, riittävät ja laadukkaat palvelut. Lain tarkoitus noudattaa tavoitteiltaan ja sisällöltään Suomen vammaispolitiikan peruslinjauksia. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301; STM 2015; Vernerinet 2015.)

#### Tuen tarve lähtökohtana

Nykyisessä vammaispalvelulaissa olevaa jakoa vammaisiin ja vaikeavammaisiin henkilöiden ei sisällytettäisi uuteen lakiin, jossa lain soveltamisen piiriin tulee lakien yhteensovittamisen seurauksena hyvin erilaisia avuntarpeita omaavia henkilöitä. Käsite vaikeavammaisuus ei yksin kuvaa vammaisen henkilön yksilöllisiä välttämättömiä avun tarpeita, jotka voivat vaihdella suhteessa eri toimintoihin. Palveluiden järjestämisen perustana tulisi olla tarvelähtöisyys, ei esimerkiksi diagnoosi tai epämääräinen ”vaikeavammaisuus”. Myöskään lievästi vammaisia ei voi rinnastaa keskenään. Palvelujen olisi oltava asiakkaan yksilöllisen tarpeen ja edun mukaisia. Lain myötä vammaisella henkilöllä tulisi olla oikeus saada juuri tarvitsemansa tuki eikä niin, että palveluiden eriateinen järjestämisvelvoite määrittää, mitä palveluita henkilö saa. Palveluiden olisi muodostettava saatavien palveluiden ja tuen kanssa tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Kehas-ohjelma huomioiden puhuttaisiin henkilöstä, joka pystyisi elämään ja toimimaan hänelle itselleen mielekkäässä ja tavanomaisessa asumis- ja toimintaympäristössä. Monialaisen toimintakyvyn ja yksilöllisen elinympäristön välisen vuorovaikutuksen arvioinnin asiantuntemusta tarvitaan erityisesti, koska tavoitteena on korvata kehitysvammalain mukainen erityishuolto-ohjelma yhtenevällä palvelutarpeen arviointia, palvelusuunnittelua ja päätöksentekoa koskevalla sääntelyllä. (KVTL 2015.)

Vammaisen henkilön asumiseen liittyvien palvelujen kokonaisuuden tarkoituksena on nykyisen vammaispalvelulain mukaisen palveluasumisen ja kehitysvammalain mukaisena erityis-

huoltona järjestetyn asumisen tavoin turvata ne palvelut, jotka ovat välttämättömiä henkilön suoriutumiselle tavanomaisessa elämässä. Lakiuudistuksen myötä asumisen tuen kokonaisuus muodostettaisiin vammaisen henkilön tarpeen mukaisista riittävästä palveluista ja toimivasta asunnosta lähiympäristöineen. Henkilö voi asua mahdollisimman itsenäisesti tavallisessa asunnossa ja asuinympäristössä joko yksittäisessä valitsemassaan asunnossa tai asuntoryhmässä. Asuminen ei tarkoita vain elämää neljän seinän sisällä, vaan siihen kuuluu myös osallisuus lähiyhteisöön. Tällöin asumiseen liittyvät palvelut mahdollistavat henkilön itsenäistä suoriutumista kotona ja osallisuutta myös kodin ulkopuolella. Asumisen käsite lähestyy elämisen käsitettä. Siksi ei ole mahdollista tarkkaan erotella sitä, mitkä palvelut kuuluvat asumispalveluihin ja mitkä ovat muita palveluja. Itsenäisyys tarkoittaa palvelujen avulla asiakkaalle muodostuvaa positiivista vapautta osallistua yhdenvertaisesti yhteisönsä toimintaan. Palvelujen puuttuminen tai sopimattomuus estää vammaisen henkilön itsenäisyyden ja osallisuuden toteutumisen. Oleellista on vahvistaa vammaisten henkilöiden osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta. (KVANK 2015.)

Uuden lain myötä asiakkaiden palvelusuunnitelmat tulisi päivittää lain mukaiseksi. Yksilöllisellä elämänsuunnittelulla tarkoitetaan sen pohtimista, millaista elämää henkilö haluaa elää nyt ja tulevaisuudessa. Itsemääräämisen tukemisen kannalta olennaista on varmistaa, että henkilöllä on mahdollisuus tehdä omaa elämäänsä koskevia päätöksiä sekä etsiä aktiivisesti arjessa niitä asioita, joissa henkilön itsemääräämistä voidaan vahvistaa. Kansalaisuuden ideaan kuuluu mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä omaan yhteisöönsä että yhteiskunnan toimintaan. Kehitysvammaisen ihmisen tukemisen kannalta olennaista on etsiä tapoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla henkilö voi osallistua ja antaa oman panoksensa. Näitä tapoja voi lähteä etsimään asiakkaan omien mielenkiinnon kohteiden ja vahvuuksien kautta. (Vernerinet 2015; THL – Työpaperi 14/2014 132.)

Tämä tutkimus hakee vastausta sille, miten näkemystä kohti päiväaikaista toimintaa rakennetaan. Toimintaympäristö on pirstaleinen lainsäädännöstä lähtien. Asiakkaan palvelut on tuotettu erilaisissa yksiköissä. Rakenteet ovat uudistumassa lainsäädännön myötä. Toimintaympäristöön on kohdistumassa erilaisia lainsäädännöllisiä ja periaatteellisia muutoksia, jotka ovat vielä avoimia. Kansallisen kehittämisohjelman mukaan tulevaisuudessa on löydettävä uusia malleja, jotka palvelevat asiakkaiden muuttuvia tarpeita mahdollisimman hyvin ja yksilöllisesti. Palveluiden tulisi tukea yhä enemmän asiakkaiden omatoimisuutta, osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta. Avohuoltoa tulee kehittää vahvistamalla yhteisiä toiminta-alueita, poistamalla turhia raja-aitoja ja luomalla asiakkaan kannalta joustavasti toimivia palvelukokonaisuuksia.

### 3 YHTEISEN NÄKEMYKSEN RAKENTAMINEN

#### 3.1 Dialoginen vuorovaikutus

Toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä johtaminen on keskeistä. Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa ja on sidoksissa tiettyyn ihmisyhteisöön ja tiettyjen ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Vuorovaikutus tuo esille sitä, mitä pidämme totena ja tärkeänä. Tämän seurauksena syntyy sosiaalinen maailma, asioiden tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. Dialogia prosessien järjestäminen on osa johtamista, prosessin ensihetkistä lähtien eli kuinka saadaan aika, paikka ja tila keskinäiselle dialogille. Dialogi tulee kreikan kielestä ja sen kantasanat ovat *dia*, joka tarkoittaa kaksi, läpi, kautta, välissä ja *logos*, joka tarkoittaa merkitystä tai tarkoitusta. Merkitys virtaa siis puheen läpi tai kautta. Yhteen liitettynä ne kuvaavat dialogisuuden olemusta eli ”väliin kerättyä” maailmaa. Dialogilla on suomen kielessä myös vastine kuunteleva keskustelu. (Juuti 2013, 136–137; Roos & Mönkkönen 2015, 36.)

Dialogin etymologia on kreikan kielen sanassa *dialegesthai*. Sen alkuperäinen merkitys on puhua jostakin asiasta tavalla, että puhujien välille syntyy yhteistä, vaikka heidän näkemysensä poikkeaisivat paljonkin toisistaan (Haarakangas 2008, 26). Dialogi on yhdessä ajattelemista, jossa kunnioitetaan keskinäistä ajatustenvaihtoa. Se on aitoa keskustelua, jossa kumpikin osapuoli havaitsee, myöntää ja tunnustaa toisen todella olemassa olevaksi silloinkin, kun vastustaa tätä (Buber 1923, 39). Dialogitutkija William Isaacsin mukaan dialogi on keskustelua, jossa on ydin, mutta jossa ei valita puolta. Yhteisen keskustelun energia kohdistetaan näkemyserojen sijaan tähän tiettyyn ytimeen, alueelle jota ei vielä ole olemassakaan. Dialogi on perehtymistä johonkin asiaan yhdessä ajattelemalla ja miettimällä. Dialogin oppimiseksi on tärkeää oppia muuttamaan asenteita ihmissuhteisiin ja oppia luopumaan ennakkokäsityksistä. Keskeistä on oppia lisäämään ymmärrystä sekä itsestä että muista. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 41; Mönkkönen & Roos 2009, 157.)

Länsimaisessa kulttuurissa ihmiset puhuvat ja kuulevat vain usein sen, mikä heitä itseään koskettaa. Tällöin kuulo valikoi ne viestit, jotka sopivat yhteen ihmisten kognitiivisen perspektiivinsä eli pelkistäen kokemuksen ja koulutustaustan kanssa. (Vuori 2005, 228.) Japanilaiset työntutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) käyttivät dialogisista kohtaamisen tiloista nimitystä ”*Ba*”. Tämä tarkoittaa sekä fyysistä tilaa (otollinen tila vuoropuhelulle), sosiaalista tilaa (osallisten kohtaaminen kasvokkain) että mentaalista tilaa (kiinnostus toisten näkökulmiin, suuntautuminen vuoropuheluun). Esimiehen keskeisenä tehtävänä on ”*Ba*” – tilo-

jen mahdollistaminen. Näitä ei voi saada aikaan vain käskemällä, mentaalista tilaa ei esimies pysty luomaan vain yhden tahdon varassa. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 50.)

Erilaisen ajattelun synnyttämiseen tarvitaan keskustelemaa dialogia. Johtajan tehtävänä on luoda työpaikalle avoin viestinnän areena. Esimiehen tehtävä on osaltaan edesauttaa hyvän ilmapiirin ylläpitämistä ja osoittaa sitä omalla esimerkillään. Toisen aito kuunteleminen ja läsnäolo ovat oleellista. Yhteistyötä tekevässä ryhmässä pelkkä oma osaaminen ja tietäminen eivät riitä. Avoimuus uusia näkökulmia, tietoa ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja kohtaan on oleellista silloin, kun työskennellään tehokkaasti kaikkien osaamista hyödyntäen. (Mönkkönen & Roos 2009, 158–160.)

### Keskustelun moniäänisyys

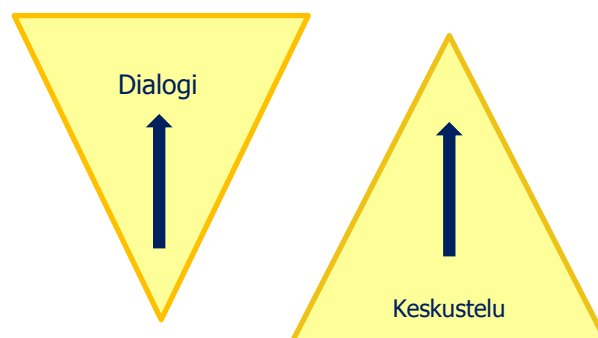
Dialogi käsitteen juuret ulottuvat pitkälle antiikin Kreikan filosofiaan. Sokraattinen dialogi tarkoitti sitä, että totuus syntyy totuutta yhdessä etsivien ihmisten välillä heidän dialogisessa kanssakäymisessään: erilaiset totuudet on asetettava yhteen lopullisen totuuden löytämiseksi (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 65). Dialogisia menetelmiä kehittäneiden asiantuntijoiden mukaan dialogi on avointa ja suoraa keskustelua, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä. Keskustelijoiden näkökulmat ovat syntyneet heidän erilaisista kokemuksistaan. Moniäänisyys on keskustelun rikkaus ja voi avata jälleen uusia näkökulmia. (Haarakangas 2008, 27)

Tukija Mihail Bahtin toi vuorovaikutusta tutkivaan keskusteluun musiikista lainatun metaforan eri äänien merkityksestä. Moniääninen kokonaisuus syntyy, kuten musiikissa monen eri instrumentin soidessa yhtä aikaa. Dialogisessa suhteessa yksilölliset äänet synnyttävät moniäänisyyttä ja kieli elää vain käyttäjiensä dialogisessa kanssakäymisessä. Bahtinin ajatuksen mukaan tasa-arvoisten tietoisuuksien moneus yhdistyy jonkin tapahtuman yhteydessä ja tietoisuudet säilyvät kuitenkin toisiinsa sulautumattomina. (Mönkkönen 2007, 90.) Dialogi on kuin tutkimusmatka, jossa toisen sanomaa pyritään soveltamaan omaan toimintaan ja sanomasta etsitään niitä merkityksiä, joita toinen pyrkii sanomaan. Dialogissa synnytetään tila, jossa tilannetta tutkitaan yhdessä. Siinä kummankin dialogiin osallistuvan todellisuus saa olla olemassa ja molempien kiinnostuksen kohteena. Dialogissa hyväksytään, että ihmisillä on erilaisia näkemyksiä eikä kenenkään näkemys voi olla kokonainen totuus. Parhaat ja luovimmat ratkaisut eri tilanteisiin löytyvät, kun erilaisille näkemyksille annetaan tilaa sekä osapuolet saavat kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Ihmisten ajatukset ovat osa hänen kokemuksiaan ja ajatukset voivat muuttua todeksi, jos ne saadaan suhteeseen muiden kokemusten kanssa. (Juuti 2013, 137–138.)

## Näkökulmien rikkaus

Mönkkösen (2007, 16) mukaan käyttämällä dialogisuuden käsitettä halutaan nostaa esiin vuorovaikutuksen vastavuoroisuus ja molemminpuolisen ymmärryksen vaatimus. Toisen aito kuunteleminen ja läsnäolo ovat oleellista. Kuunteleminen tarkoittaa sitä, että oikeasti kuunnellaan toista, toisen näkemyksiä ja käsityksiä eikä vain myydä omia ajatuksia toisille. Henkilöt kuuntelevat toisiaan aidosti, eivätkä vain jyrää omia ajatuksia läpi muista piittaamatta. Huomioidaan, että kaikilla on omakohtainen näkemys asiasta. Tärkeintä ei ole, että kaikki saadaan ajattelemaan asioista samalla tavalla, vaan erilaiset näkökulmat ovat rikkaus. Eri tavalla ajattelevien ihmisten kohtaaminen avaa uusia näkökulmia ja mahdollistaa uuden ajattelun. Omasta näkökulmasta irrottautuminen auttaa oivaltamaan yhteisen leikkauksen asiasta. Liiallinen näkökulmien samankaltaisuus voi synnyttää yhteisöllistä monologia eli kuppikuntaisuutta. Yhteistä ymmärrystä ja täydellistä yksimielisyyttä voidaan tuskin kuitenkaan saavuttaa, sillä osapuolet kantavat mukanaan omia kokemuksiaan ja henkilöhistoriaansa. Näin ollen perustana voidaan pitää riittävää yhteisymmärrystä ja tietämyksen aluetta, jolla pystytään toimimaan ja aloittamaan yhteinen ajattelu. (Roos & Mönkkönen 2015, 38–40.)

Otala (2008, 289–290) havainnollistaa dialogin ja keskustelun eroa. Dialogissa näkemystä aluksi laajennetaan, sitten rajataan vaihtoehtoja niin, että lopputuloksena on kollektiivinen näkemys ja yhteisesti syntynyt päätös. (kuvio 2.) Hyvässä dialogissa kehittyy kollektiivinen äly ja kollektiivinen näkemys. Dialogissa esiin tullutta uutta tietoa ja sen tuomia mahdollisuuksia tulee tarkastella mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmista. Vasta tämän jälkeen siitä voidaan muodostaa yhteinen kiteytynyt näkemys, jota voidaan soveltaa myös tekemiseen. Luovuus ja eräänlainen asioiden ihmettely edellyttävät aiemmista lähtöoletuksista irrottautumista ja heittäytymistä uuden ajattelun varaan (Roos & Mönkkönen 2015, 40).



Kuvio 2. Dialogin ja keskustelun ero (Otala 2008, 290.)

Andersonin (1997) mukaan hyvässä dialogissa heittäydytään toisen tarinaan mukaan etsien siitä merkityksiä, joita toinen pyrkii sanomaan. Merkityksien etsiminen edellyttää uteliasta kuuntelua tiedostaen, että toinen on kokemustensa paras asiantuntija. Keskusteluyhteyksiin ja tasavertaisten suhteiden löytäminen on keskeistä. Kunnioittava suhtautuminen toiseen on dialogin perusta. (Juuti 2013, 137.) Venäläisen psykologin Vygotskin (1982) mukaan koko kielellinen ajattelu perustuu sanojen sosiaaliseen merkitykseen ja on ennen kaikkea sosiaalisen kanssakäymisen väline. Dialogisuuden kannalta on tärkeä olla hienotunteinen sanojen sosiaalisten merkitysten suhteen, koska samat sanat voivat merkitä erilaisia asioita eri ihmisille. Ihmisten tavat katsoa asioita ovat hyvin yksilöllisiä. Kuitenkin yksilöllisenkin maailma on sosiaalinen ja käsityksemme todellisuudesta rakentuvat ihmisten välisissä suhteissa. Dialogisessa suhteessa ymmärrys ei tarkoita vain toisiinsa sulautumista, vaan ennen kaikkea uuden alueen löytymistä osapuolien välille. (Mönkkönen 2007, 16, 91, 94.) Martin Buberin (1993, 55–56) mukaan ihmisten väliset kohtaamiset eivät järjestäydy maailmaksi, mutta ihminen voi kohtaamisten avulla liittyä maailmaan ja syventää itsetietoisuuttaan. Buberin mukaan näkemyksestä ei voi syntyä täyttä yhteisymmärrystä, mutta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa voidaan synnyttää yhdensuuntaisia ja yhteisesti leikkaavia näkemyksiä. Lisäksi ihmiset oppivat kohtaamaan toisiaan ja kestämaan toistensa näkemyksiä.

Immanuel Levinasin ja Mihail Bahtinin ajatuksia seuraten juuri ihmisten erilaisuus tekee dialogit sekä välttämättömiksi että mahdollisiksi. Henkilöiden erilaiset tavat toimia, eivät ole muista erillään toteutettavia tekoja, vaan osia yhteistoiminnasta. Toimintatapojen tulee olla mielekkäitä sekä yksilön että yhteisön kannalta. Dialogisessa vertaisoppimisen prosessissa on yhteisen oppimisen alue, yhdessä on koettu ja jaettu. Dialogia – prosessissa on tärkeää vastavuoroisuus, vertaisoppiminen, subjektiivisten näkemysten ja perspektiivien rikastuminen. Syntyvät kehittämisideat ja –tuotokset ovat erinomaista bonusta. Dialoginen puheta- pa on avointa ja kutsuu ajattelemaan yhdessä. Dialogisen kulttuurin kannalta on tärkeä varmistaa se, että vuoropuhelua tukevien prosessien ja rakenteiden toteutuminen on osa yhteisön kulttuuria. Oleellista on myös se, että sovitut asiat viedään toteutukseen asti, niin että kaikilla on kokemus siitä, että he todella ovat osallisia toiminnan yhteiseen suuntaamiseen. Mihail Bahtinin mukaan mikään ei ole ihmiselle niin kammottavaa kuin vastausta vaille jääminen. Työyhteisö, missä koetaan ideoiden unohtuvan ja suunnitelmien hautautuvan, jää vastausta vaille. Kullakin on omasta asemastaan käsin vastuu prosessien viemisestä eteenpäin, mutta johtajilla ja esimiehillä on päätösten suhteen eniten valtuuksia. Vastaus ei tarkoita suoraa tulkinnan tai selityksen tarjoamista, vaan sen osoittamista, että toisen ilmaus on huomioitu. Vastaaminen on pikemminkin uusien näkökulmien avaamista sanottuun. (Arnkil & Seikkula 2014, 19–20, 27; Koskimies ym. 2012, 51–52.)



## Ymmärrys lisääntyy ryhmässä

Organisaatiotutkija Edgar Scheinen mukaan dialogi on tehokkaan ryhmätoiminnan perusta. Dialogi vahvistaa ihmisten välisiä sidoksia ja vahvempi yhteenkuuluvuus synnyttää yhteisiä tekoja. Dialogin avulla ryhmä pystyy tunnistamaan ongelmia ja ajattelemalla luovasti löytämään niille ratkaisuja. Dialogiin ei kuulu oikeassa olemisen tai vastakkainasettelun tuomavalta ja toimintamalli. Vaan hyvässä ilmapiirissä jokainen voi tarvittaessa myöntää tietämättömyytensä ja käynnistää näin dialogisen ajattelun. Dialogisessa suhteessa on keskeistä yhteisen hämmästyksen hetkien syntyminen, eli kun syntyy sellaisia tilanteita, joissa kumpikaan ei tiedä suoraa vastausta. (Heinonen ym. 2012, 41–42; Mönkkönen & Roos 2009, 157.)

Kvanttifyysikko ja dialogia tutkinut David Bohm erottaakin ajatuksen ja ajattelun. Hänen mukaansa ajatukset ovat totuttuja reaktioita tiettyyn tilanteeseen ja ne ovat syntyneet aiemman ajattelun tuloksena jossakin tilanteessa. Ajattelu on tuoretta, tuo jotain uutta kulloiseenkin tilanteeseen ja se myös tapahtuu hitaammin. Dialogiin liittyy tässä hetkessä eläminen, ajattelu tapahtuu tässä ja nyt. Dialogin avulla on mahdollista saada organisaation kollektiivinen älykkyys käyttöön, dialogissa syntyy uutta tietoa. Kun päästämme irti tarpeesta saada muut ymmärtämään itseämme, pystymme kuuntelemisen avulla lisäämään ymmärrystä itsestämme, muista ja käsillä olevasta tilanteesta. Albert Einsteinin mukaan ajattelumme luo sellaisia ongelmia, joita samankaltainen ajattelu ei voi ratkaista. Siksi tarvitaan erilaista ajattelua synnyttävää dialogia. Totutun ajattelumallin murtaminen onnistuu parhaiten ryhmässä, kun keskeneräisiä ajatuksia uskalletaan ajatella ääneen. Ryhmän jäsenet antavat näin ajattelun materiaalia toisilleen. (Heinonen ym. 2012, 41,43, 202.)

Hyvässä dialogissa viestimme yhteistä ymmärrystä kysymällä, tarkentamalla, nyökkäämällä tai ihmettelemällä. Pienillä eleillä ja ilmeillä osoitamme toiselle läsnäolomme. Yhdessä keskusteleminen voi olla ajan hukkaa, jos henkilöllä ei ole avoimuutta ottaa vastaan toisten näkökulmia, koska itsellä on jo ehdottomasti valmis ratkaisu mielessä. Ryhmän jäsenet etsivät ratkaisua vertailemalla ja tutkimalla erilaisia näkemyksiä uteliaasti. Jokainen ryhmän jäsen tuo ryhmään jotain uutta. Keskustelussa huomioidaan, että kaikilla on omakohtainen näkemys asiasta. Tärkeintä ei ole, että kaikki saadaan ajattelemaan asioista samalla tavalla, vaan erilaiset näkökulmat ovat rikkaus. Dialogien tuloksena ei ole yhdenmukaisuus, vaan rikastunut erilaisuus, jossa erilaisuus koetaan voimavarana eikä haittana, joka on nopeasti poistettava. Kaikilla ihmisillä on ideoita ja kokemuksia joita kannattaa hyödyntää. Yhdessä rakennettu tieto on varsin merkityksellistä yhteisen ymmärryksen rakentamisen kannalta. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 40; Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 31, 34, 111–112; Roos & Mönkkönen 2015, 34, 36.)

### 3.2 Dialogiset verkostomenetelmät

Dialogisuus, dialoginen olemisen tapa ja toimiminen dialogisesti on vaativaa ja haastavaa. Dialogisuus, toisen ihmisen ja itsensä aito kohtaaminen vaatii nöyryyttä ja oman itsensä kokonaisvaltaista havainnointia ja halukkuutta kehittyä. Dialogit on pyritty kehittämään sellaisiksi kehittämistyön apuvälineiksi, jotka oikeasti tuovat hyötyä niihin osallistuville. (Koskimies ym. 2012, 38 – 39) Kokemusten mukaan Hyvien käytäntöjen dialogit ovat käytännönläheisiä ja helpottavat arkipäivän työtä. Niitä pidetään turvallisena tapana tuoda huolia ja ajatuksia esiin. Ne koetaan kevyeksi ja nopeaksi tavaksi tuoda esiin yhteisön hiljaista tietoa sekä yhteisön mielipiteitä. Osallistujat kokevat tullessa kuulluksi. Tärkeää on, että jo olemassa oleva osaaminen tulee toisille jakoon. Tämä koetaan työtä arvostavaksi toiminnaksi johdon taholta ja järkeväksi kehittämistyöksi. Esimiehet ovat saaneet dialogeista itselleen useamman vuoden kehittämissuunnitelman. Kertaluontoisten yksittäisten tilaisuuksien sijaan toivotaan tämän kaltaisen työskentelyn sisällyttämistä vuosikalenteriin jatkuvana ja pysyvänä prosessina. Hyvien käytäntöjen dialogien on koettu lisäävän yhteisöllisyyttä, motivaatiota, työhyvinvointia ja dialogisuutta. (Koskimies ym. 2012, 39, 42, 45.)

Dialogisuus organisaatiossa viestii arvostuksesta sidosryhmiä kohtaan ja halua ymmärtää niiden osaamista ja toimintatapoja. Tällöin vuorovaikutus nähdään organisaation oppimista edistävänä ja uutta luovana prosessina. Dialogin avulla organisaatio rakentaa tasavertaisia luottamussuhteita toimintaympäristöönsä. Dialogisuus edellyttää ennakkoluulotonta viestinnän muotojen kehittämistä ja sidosryhmävuoropuhelun dokumentointia. Yleisesti ottaen viestintää ja tiedonkulkua lisäämällä saadaan dialogisuus toimivammaksi. (Kuvaja & Malmelin 2008, 84, 90.)

Dialogiset verkostopalaverit ovat esimerkki vahvistavasta ja valtaistavasta työkäytännöstä (Kokko 2006, 173). Dialogisuus on yhteispeliä ja se edellyttää, että ollaan tietoisia siitä, mitä muut tekevät ja ajattelevat asioista. Dialogisuus koskettaa kaikkia sidosryhmiä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita jne. Dialogisuuteen kuuluu luovuuden ja mielikuvituksen käyttö. Asioista voidaan ajatella uudella tavalla, etsitään uusia ideoita eikä pidättäydytä vanhoissa kaavoissa. Verkostojen kohtaamisessa muodostuu uutta ymmärrystä ja jaettua asiantuntemusta, mikä ylittää yksittäisten toimijoiden mahdollisuudet. (Seikkula & Arnkil 2005, 9–10.)

Asiakaslähtöisellä dialogisella verkostotyöllä lisätään yhteistyötä muiden samoille asiakkaille palveluja tuottavien organisaatioiden kanssa. Verkostotyöllä pyritään saamaan yhteys asiakkaisiin, ymmärtämään heidän tarpeitaan ja vastaamaan palvelutarpeen sekä toimintaympäristön muutoksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Verkostoyhteyksien tärkeänä pääomana

pidetään luottamusta ja vastavuoroisuutta. Näiden määrällä on todettu olevan laajakantoisen vaikutus koko yhteiskuntaan palveluiden toimimista myöten. Luottamukseen perustuvan verkostotyön myötä myös asiakas luottaa palveluun. Silloin, kun luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, ihmisten sanaan voidaan luottaa ja luottamus vallitsee myös ilman erilisiä sopimuksia. Tällöin yhteistyöhön voidaan ryhtyä heti, kun tarve ilmenee. Luottamuksen mukana kasvaa yhteinen tapa ymmärtää asioita ja yhteistyössä syntyy niin sanotusti yhteinen kieli. (Niemelä 2002, 43, 73, 78–79.)

### 3.3 Tulevaisuuteen suuntautuva ennakkointidialogi

Ennakkointidialogimenetelmän kehittäjinä ovat Suomessa toimineet Tom Erik Arnkil, Esa Eriksson ja Robert Arnkil yhteistyössä Stakesin Verkostotutkimus ja kehittämismenetelmät (Verk) – ryhmän ja kuntien työntekijöiden kanssa. Palaverimuotoja on kehitetty vuodesta 1990 lähtien useissa projekteissa. Niitä on kehitetty sekä psykososiaaliseen asiakastyöhön että suunnittelu- ja strategiatyöhön. Ennakkointi- ja tulevaisuusdialogeilla tarkoitetaan ennakkointidialogi – työtapoja ja menetelmiä, josta on käytetty eri artikkeleissa ja tutkimuksissa nimityksiä tulevaisuuden muistelu, tulevaisuusdialogi sekä verkostoneuvonpito tai verkostodialogi. (Kokko 2006, 4, 26.)

Ennakkointidialogien tavoitteena on tuottaa mahdollisimman tasavertainen, moniääninen ja voimavarakeskeinen vuoropuhelu. Menetelmän avulla pyritään myös koordinoimaan eri osanottajien yhteistoimintaa. Ennakkointidialogeja toteutetaan erilaisin kokoonpanoin erilaisissa yhteistyötilanteissa. Ennakkointidialogit on jaettu palaverityypeittäin asiakas-, viranomais-, ja suunnittelupalavereihin sekä alue- ja teemaneuvonpitoihin. Suunnittelupalaveri soveltuu metodina monitoimijaisiin suunnittelutilanteisiin silloin, kun tarvitaan kuulla monipuolisia näkökulmia tulevaisuuden toiminnasta ja tarvittavista toimenpiteistä. Ennakkointidialogin ideana on eläytyä hyvään tulevaisuuteen, siihen millaisena se näyttäytyy tänään ja tarkastella millaiset polut ja teot siihen johtivat. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma, joka voisi toteuttaa hyvän tulevaisuuden. Olennaista on, että kaikki saavat puhua ja kaikki tulevat kuulluksi. Puhuminen ja kuuleminen erotetaan, osallistujilla tulee olla tilaa kuulla omia ajatuksiaan. Kysymyksissä lähdetään tulevaisuudesta käsin, ikään kuin siellä jo oltaisiin. Kaikkien näkemykset kirjataan ylös tiivistetyssä muodossa paperitaululle, jotta ne voidaan koota suunnitelman aineistoksi. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003, 154–156; Kokko 2006, 26–27; liite 1)

Ennakkointi- ja tulevaisuusdialogit ovat keino toteuttaa erilaisten verkostojen yhteisiä palavereita niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoida yhteistoimintaansa. Tavoitteena on selkeyttää eri tahojen yhteistyötä, yhdistää verkoston voimavaroja ja avartaa toiminta-

mahdollisuuksia dialogisesti. Dialoginen vuoropuhelu on työmuoto, joka eroaa monin tavoin perinteisestä moniammatillisesta yhteistyöstä. Verkostot ovat osoittautuneet vaikuttavaksi resurssiksi asiakkaiden palveluissa. Dialogeissa käytetään ulkopuolisia menetelmään koulutettuja palaverin vetäjiä, verkostokonsultteja. Verkostokonsulttien vetämiä dialogisia palaveria voi tilata kuntien verkostokoordinaattoreilta. (Arnkil ym. 2003, 157–159; Kokko 2006, 24–30; THL 2014.)

Ennakointidialogi – kokouksissa käytetään ulkopuolisia vetäjiä, tällöin yhteisö voi kokonaisvaltaisesti osallistua dialogissa ja prosessissa olemiseen. Yhteisön esimiehen osallisuus dialogiin yhtenä yhteisön jäsenenä ilman dialogin vetovastuuta antaa esimiehelle tilaa keskittyä dialogiin ja kehittämisprosessiin. Esimiehen läsnäolo on koettu yhteisöllisyyttä edistävänä ja johtajuutta jämäköittävänä tekijänä. Dialogin vetämisen vastuu on vetäjällä, mutta dialogeihin osallistumisen vastuu kaikilla osallistujilla. Koko prosessin johtamisen vastuu on luonnollisesti esimiehillä. Dialogin vetäjä mahdollistaa tilanteeseen puhumisen ja kuuntelun erottelua, tasavertaisuutta ja tasapuolisuutta. Ilmapiiriin tulee olla turvallinen tuomaan esiin erilaisia ajatuksia ja näkökulmia. Toinen vetäjistä ohjaa vuoropuhelua ja toinen vetäjistä kirjaa puhutun osallistujien nähtäväksi. Vetäjien keskeinen toimintatapa on, että he eivät osallistu tulkitsijoina käsiteltävään asiaan. (Kokko 2006, 30; Koskimies ym. 2012, 24–25.)

Tutkimuksen näkökulmana on työyhteisön sekä verkoston dialogin vahvistaminen kehittämisprosessin aikana. Toimintaympäristön tuleviin muutoksiin haluttiin paneutua ennakkoivasti. Opinnäytetyön tekijä kiinnostui dialogisuudesta ja ennakkoivasta menetelmästä. Palvelukodin johtajalla oli tuntemus menetelmästä ja tieto verkostokouluttajasta. Opinnäytetyötä ryhdyttiin toteuttamaan tulevaisuuteen suuntautuvalla ennakointidialogimenetelmällä. Aluksi opinnäytetyön tarkoituksena oli olla mukana uuden yksikön suunnitteluvaiheessa. Hankkeen lykkäytyessä opinnäytetyön kehittämisprosessi suuntautui päiväaikaisen toiminnan toimintaympäristön muutokseen. Molemmat aiheet liittyivät asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelun kehittämiseen eri yksiköiden välisen yhteistyön ja työnjaon myötä.

## 4 YKSILÖIDEN OSAAMISESTA TYÖYHTEISÖN OSAAMISEEN

### 4.1 Osaamispääoman muodostumien

#### Oppiva organisaatio

Osaaminen muodostuu ihmisten tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä ihmisten mahdollisuudesta ja kyvystä yhdistää osaamistaan. Yksilön osaamisen muodostavat yksilön tiedot, taidot, kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne ja arvot sekä yksilön kontaktit ja verkostot muihin. Osaaminen tarkoittaa yksilön, ryhmän, tiimin, organisaation tai verkoston osaamista. Organisaation osaamista ovat myös toimintatavat, kulttuuri ja prosessit. Oppiminen tarkoittaa pysyvää muutosta ajattelussa, käyttäytymisessä ja toiminnassa. (Ojala 2008, 345–347; Sydänmaanlakka 2009, 254.) Oppimisen avulla luomme itsemme, kykenemme tekemään asioita, joita aikaisemmin emme kyenneet tekemään. Oppimisen avulla hahmotamme itsemme ja maailman uudelleen. Oppimisen avulla laajennamme kykyämme luoda uutta, saada osamme elämän alati uudistuvasta prosessista. Tämä on oppivan organisaation perusmerkitys, tulla organisaatioksi, joka jatkuvasti etsii kykyä uudistua ja luoda oma tulevaisuutensa. (Kauhanen 2007, 153; Manka 2008, 109–110.)

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan tietoisesti johdettua kokonaisuutta, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamisen ja arviointiin. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Oppivassa organisaatiossa käytetään hyödyksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä pyritään luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. Oppivassa organisaatiossa pitäisi olla mahdollisimman paljon yhteisymmärrystä ja yhteistä näkemystä luovaa taitavaa keskustelua sekä innovaatioita ja oivalluksia kehittävää dialogia. Keskustelun edellytyksenä on toisen kuuntelu. On tärkeää viedä asiaa eteenpäin kehitellen sitä. (Kauhanen 2007, 150, 152; Manka 2008, 108–111.)

Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tällöin osaaminen muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Ryhmälle syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja yhteiset arvot sekä yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli. Yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista synnyttää työyhteisön osaamisen. Yhdessä tapahtuvassa toimienpiteiden suunnittelussa kyetään päättämään, mitä tehdään, kuka tekee mitäkin ja miten. Yhteinen näkemys luo yhteisesti omaksutut toimintatavat, jotka osataan myös viedä

mukaan toimintaan. Yhdessä tapahtuva kehittäminen ja toimenpiteiden suunnittelu onnistuu yhteisen tavoitteen mukaan, kunhan toimintaa koordinoidaan. Organisaatiolta tämä edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen, jakamisen, yhdistämisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on resurssi, jonka syntymistä pitää tukea ja kehittymistä vaalia. Organisaation kyky toimia ei ole sidottu yhteen henkilöön, eikä poistu yhden henkilön poistuttua, vaan oppiva organisaatio menestyy kestävästi. Oppiva organisaatio osaa uusiutua ennakoivasti toimintaympäristön muutosten ja asiakkailta tulevien tarpeiden mukaan. Muutoksissa organisaatio osaa innovoida ja hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista. (Helakorpi 2001, 164; Ojala 2008, 53, 345.)

Peter Senge (1990) on kirjoittanut oppivan organisaation käsitteestä. Hän painotti kokonaisvaltaisen systeemisen ajattelun merkitystä yksittäisiin tapahtumiin reagoinnin sijaan. Hän painotti haasteisiin tarttumisen merkitystä vanhojen asemien puolustamisen sijaan. Sengen painotti aktiivisen kuuntelun merkitystä, hätköityjen johtopäätösten tekemisen välttämistä ja toimintateorian ja käyttöteorian välisen eron havaitsemista. Hän myös vastusti perinteisiä sankarijohtajarooleja. Organisaation tulisi tuottaa uutta kompetenssia, lisää toiminta-alaa ja uudistaa toimintaa ennakoivasti eikä pyrkiä sopeutumaan. Sengen mukaan johtajuus ohjeiden ja suunnan antajana ja päättäjänä perustui liialliselle yksilöllisyyden korostamiselle ja kyvyttömyydelle tarkastella ilmiöitä. Johtajien tulisi olla suunnittelijoita, opettajia ja ”tilanhoitajia”. Sengen mukaan johtajan oli oltava opettaja, joka mahdollisti oppimisprosessien toteutumisen. Johtaja ei saanut olla autoritaarinen asiantuntija, vaan oppimisen auttaja, joka auttoi jokaista saavuttamaan entistä paremman kuvan todellisuudesta. Sengen ajattelun taustalla oli oletus maailmasta annettuna oliona. Hän oletti ihmisten omaavat näkemykset uskomuksiksi, jotka eivät olleet todellisuudesta. Johtajan tuli opettaa ihmisiä muokkaamaan uudelleen näkemyksiään ja hylkäämään omaksumiaan pinnallisia mielikuvia. Oppiva organisaatio ei ollut oppiva siten, että kaikki organisaation jäsenet olisivat vaihtaneet avoimesti kokemuksellista tietoa toisilleen, vaan siinä opittiin kytkeään omat kokemukset johdon luomaan visioon. Vision luomisella oli keskeinen sija, johtaja loi jännitteen nykyisyyden ja haasteellisen vision väliin. (Juuti 2013, 166.)

Virtanen (2005) kuvaa Sengen mukaan oppiva organisaatiota on prosessiksi, jossa ihmiset oppivat lisää toisiltaan. Oppivan organisaation idea korostaa henkilöstön ja tiimien oppimista ja vuorovaikutusta. Työntekijät ovat myös tehokkaampia kannustettaessa oppimaan. Sengen teoksen *The Fifth Discipline* (1990) mukaan ei riitä, että organisaatio mukautuu toimintaympäristön vaatimiin muutoksiin, vaan sopeutumisen ohella tarvitaan generatiivista kykyä eli kykyä luoda vaihtoehtoisia uusia toimintamalleja tulevaisuutta varten. Sengen viidennen disiplinaarin mukaan jokainen henkilöstöön kuuluva vaikuttaa omalta osaltaan organisaation palvelujen laatuun. Jokaisen tulisi näin ollen hahmottaa toimintaympäristön sys-

teeminen kokonaisuus ja oma asemansa siinä. Jokaisen tulisi myös päästä vaikuttamaan siihen, millaiseksi systeemi muodostuu ja miten se tulee toimimaan. (Vaherva & Valkeavaara, 2000, 201.)

Ryhmässä oppiminen sisältää dialogin, tavan puhua ja ajatella yhdessä. Ryhmän potentiaali on aina suurempi, kuin fiksuimmankaan yksilön ryhmässä. Sengen mukaan tiimit ovat parhaita oppimisyksiköitä moderneissa organisaatioissa, elleivät tiimit osaa oppia ei myöskään organisaatio opi. Jaettu visio tarkoittaa sitä, että organisaation kaikilla tasoilla toimivilla on yhteinen näkemys siitä mihin ollaan pyrkimässä. Usein henkilöstöltä puuttuu kokonaisnäkemys työpaikastaan. Jotta voidaan puhua jaetusta visiosta, on vuorovaikutuksen ja tiedonkulun oltava avointa koko toimintaympäristössä. (Vaherva & Valkeavaara, 2000, 201–202.)

Sengen mukaan mentaaliset eli henkiset mallit ovat syvään juurtuneita olettamuksia, yleistyksiä tai mielikuvia, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ympäröivän todellisuuden ja kuinka ryhdymme toimintaan. Työorganisaatioissa mentaaliset mallit vaikuttavat siihen, miten työntekijät näkevät mahdollisuutensa toimia tietyllä tavalla. Tämä edellyttää, että johto on muuttanut omat omaksumansa ajattelumallit kohti jaettua visiota. Jaettu visio sitoo ihmiset yhteen mahdollistaen yhteisen identiteetin syntymisen. Sisäistetty visio antaa henkilöstölle tunteen, että he tekevät työtään tietyllä tavalla, koska he haluavat tehdä niin, eikä heidän pidä tehdä niin. Tärkeää on tavoittaa yhteinen, jaettu näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan pyrkimässä. (Vaherva & Valkeavaara, 2000, 201–202.)

Oppivasta organisaatiosta puhutaan avoimen organisaation viitekehyksessä. Johtajille suositellaan osallistuvan ja innovatiivisen johtamistavan käyttöä, jotta heidän oma horisonttinsa laajenisi ja jotta he voisivat jakaa muille organisaatioiden arvoja sekä näin mahdollistaa kehittymistä ja uusien menetelmien käyttöä. Päämäärien nähdään toteutuvan siinä tilanteessa, kun yksilöt ja johtajat sitoutuvat arvostamaan toisiaan. Näin organisaation päämäärien nähdään toteutuvan ja tuottavan paremmin tulosta. (Kauhanen 2007, 140 – 144.) Nonakin ja Takeuchin (2003) mallissa osaamisen kehittyminen ja uuden luominen ovat seurausta dialogisesta prosessista, jossa vastakkaiset tekijät ovat vuorovaikutuksessa ja tämän keskinäisen vuorovaikutuksen kautta syntyy uudenlaisia näkökulmia. Heidän mukaansa organisaatioita tulisi tarkastella oppivina organisaatioina, missä uudet tiedot ja osaaminen syntyvät organisaation ja sen ympäristön välisen vastakkaisasettelun ja ihmisten välisten näkemyserojen kautta. (Juuti 2013, 168.)

## Asiakaslähtöisyys ja sisäinen yrittäjyys yhdessä

Sisäisesti yritteliäs toiminta luo mahdollisuuksia organisaation monipuoliselle oppimiselle. Oppiminen synnyttää uutta tietoa ja osaamista, joiden avulla organisaatio voi laajentaa aikaisempaa tietoaan ja rakentaa kokonaan uutta osaamista. Uusi tieto on usein hajanaista mahdollistaen siten moninaiset tulkinnot. Tämän vuoksi on oleellista, että tieto ja osaaminen kyetään levittämään organisaatiossa tarkoituksenmukaisesti. Sisäisesti yritteliäs ja oppiva organisaatio ei ole vielä huippuluokan menestyjä, ellei sen toiminta kohdistu asiakkaan kannalta lisäarvoa tuottaviin asioihin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 19.)

Asiakaslähtöinen organisaatio pyrkii tuottamaan lisäarvoa asiakkaille heidän tarpeisiin perustuen. Asiakkaan näkökulman unohtaminen ja sisäisen yrittäjyyden puute johtaa byrokraattiaan, jossa perinteisten toimintatapojen säilyttämiseen tähtäävät rutiinit ovat keskeisiä. Pelkkä asiakaslähtöisyyden korostaminen ilman sisäistä yrittäjyyttä johtaa asiakasohjautuvaan toimintaan, jonka seuraus on tyytymätön asiakas. Tällöin asiakkaiden keskeinen asema johtaa odotusten mukaiseen toimintaan, mutta tulevaisuuden tarpeiden ja mahdollisuuksien mukainen kehittämistyö jää taka-alalle. Asiakasohjautuva toiminta tuottaa sopeutuvan, adaptiiviseen oppimiseen perustuen vain pieniä parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin organisaation oppimista ei hyödynnetä, vaan tavoitteena on asiakkaan tarpeen reaktiivinen tyydyttäminen kuin proaktiivinen lisäarvon tuottaminen. Kun taas sisäinen yrittäjyys ilman asiakaslähtöisyyttä tuottaa työyhteisön, jossa työntekijät viihtyvät ja kehittävät toimintaa asiakkaan tarpeista ja odotuksista riippumatta. Tällöin organisaatio kääntyy sisäänpäin ja huomion kohteena ovat organisaation sisäiset prosessit ja toiminnan kehittäminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 20–22.)

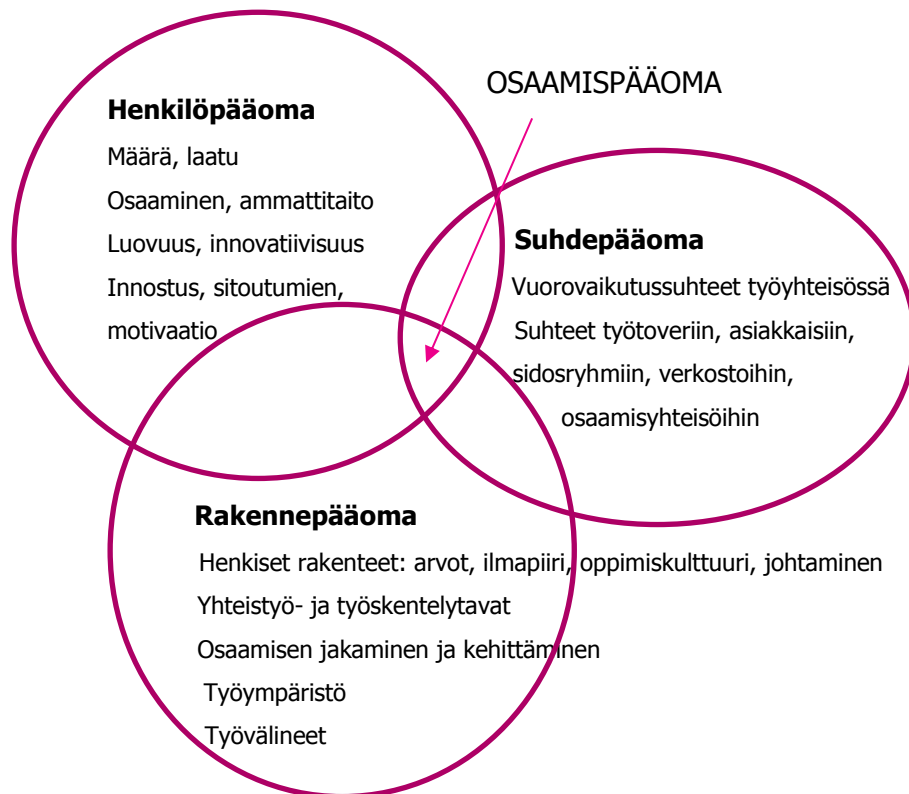
Asiakaslähtöisyys ja sisäinen yrittäjyys yhdessä johtavat asiakaslähtöiseen ja innovatiiviseen toimintaan. Oppiva organisaatio, joka toimii yritteliäästi ja asiakaslähtöisesti suuntaa katseensa tulevaan ennakoivasti etsien aktiivisesti muutosmahdollisuuksia. Asiakkaiden nykyisten tarpeiden tyydyttäminen ei riitä, vaan organisaation tavoitteena on tuottaa lisäarvoa tulevaisuudessakin. Haasteena on, miten asiakkaat ja toimintaympäristön sidosryhmät otetaan mukaan organisaation innovointiin, muutokseen ja menestymiseen ja miten yhteistoimintaa ja vuoropuhelua voidaan edelleen kehittää. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 23–24.)



## Organisaation ja työyhteisön osaamispääoma

Organisaation osaamisesta käytetään vaihtelevia termejä, kuten strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen ja ydinosaaminen. Strategisella osaamisella tarkoitetaan, mitä osaamista organisaation toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. Kehittämistoimet keskittyvät strategiseen osaamiseen. Avainosaaminen tarkoittaa kaikkea vision ja strategian edellyttämää osaamista. Tukiosaaminen on sellaista avainosaamista, mitä tarvitaan tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä. Ydinosaaminen on osaamista, joka muotoutuu organisaation tavaksi toimia. Se on sidoksissa organisaation kilpailuetuun, esimerkiksi asiakkaiden laaja tuntemus, operatiivinen tehokkuus tai tekninen ylivoima. (Ojala 2008, 53, 54, 347.)

Ojalan (2008, 57–58) mukaan organisaation osaamispääoma muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Osaamispääomalle ei ole yhtä täsmällistä määrittelyä, vaan tutkijat ovat käyttäneet eri nimikkeitä ja määrittelyjä. Paljon käytetty on EU:n perustaman Meritum-työryhmän määrittely: ”Osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu inhimillisestä pääomasta, sisäisistä rakenteista sekä vuorovaikutussuhteista yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa.” (Hussi 2002.) Organisaatiossa ihmisten osaamista, sitoutumista, motivaatiota ja innostusta kutsutaan henkilöpääomaksi. Tähän kuuluu myös henkilöstön ammattitaito, laatu ja määrä. Rakennepääomaan kuuluvat kaikki ne rakenteet, mitkä mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttumisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Rakenteet voivat mahdollistaa osaamisen hankkimisen, kehittämisen ja ylläpidon. Lisäksi organisaation osaamispääomaan kuuluu suhdepääoma. Tämä tarkoittaa suhteita verkostoihin, sidosryhmiin ja muihin ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista ja auttavat luomaan uutta osaamista. Suhdepääomaan kuuluu vuorovaikutussuhteet työyhteisössä, kuten suhteet työtovereihin ja asiakkaisiin. Osaamispääoma on aina dynaamista, se kehittyy ja lisääntyy. Dynaamisuus turvaa oppivan organisaation toteutumisen. (Ojala 2008, 60, 62, 64; kuvio 3.)

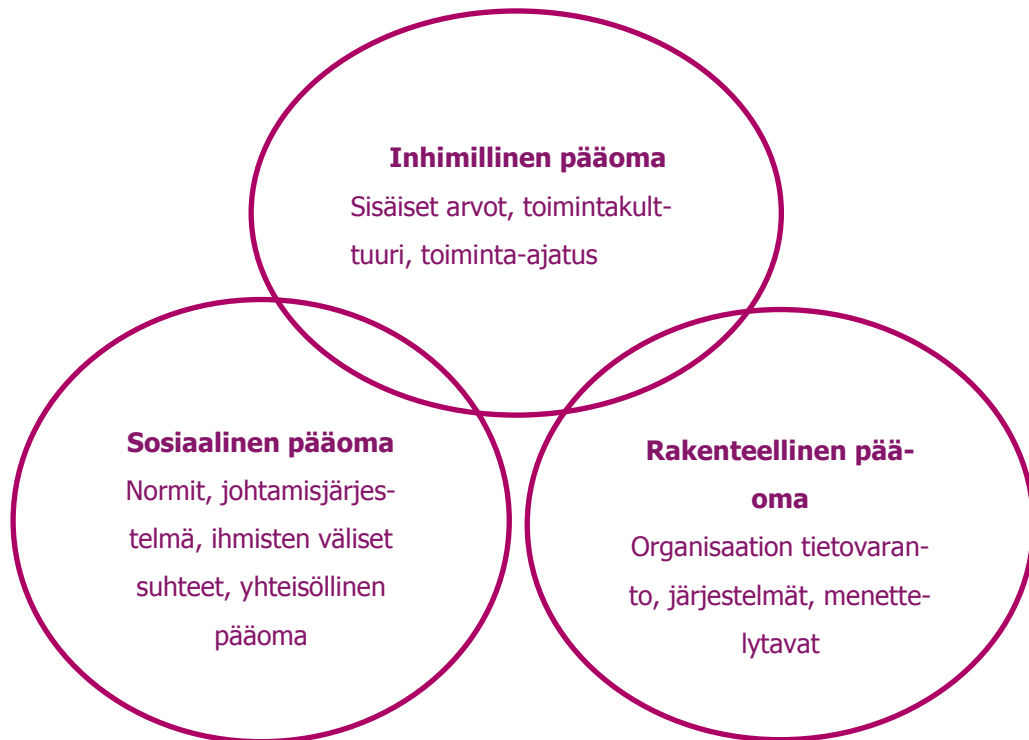


Kuvio 3. Osaamispääoman muodostuminen mukaillen (Ojala 2008, 60, 62, 64.)

Työyhteisön oppimisen kannalta vahvistusta tuo henkilöstön moninaisuus kuten ikärakenne, sukupuoli ja koulutustausta. Moninaisuus tuo tullessaan erilaisia näkökantoja, mikä on innovatiivisuuden kannalta välttämättömiä. Rakennepääoma sisältää järjestelmän, joilla tuetaan osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. Osaamista voidaan hankkia itse tai kehittämällä yhteistyötä, toimintatapoja, tekniikkaa. Osaamisen kehittyminen edellyttää sopivaa johtamiskulttuuria, ilmapiiriä ja henkistä rakennetta, jotka tukevat monen tasoista yhteistyötä ja yhdessä oppimista. Toimintakulttuurin arvot kannustavat kokeilemaan, jakamaan osaamista ja auttamaan muita oppimaan. Usein organisaation muutosprosessi on myös oppimisprosessi. Muutosvalmius syntyy oppimisprosessin kautta. (Ojala 2008, 58–59, 98.)

Ollilan (2006) mukaan organisaation ja työyhteisön osaamispääoma muodostuu inhimillisestä, rakenteellisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Inhimillinen pääoma käsittää yhteisen tiedon ja osaamisen, joka näkyy yksilön ominaisuuksina. Inhimillinen pääoma sisältää toimintaa ohjaavat arvot, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen. Yksilöillä on oma inhimillinen näkökulma asioihin ja tämä yksilöllinen näkökulma vaikuttaa jatkuvasti myös sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Rakenteellinen pääoma muodostuu organisaation rakenteista, järjestelmistä ja sisäisistä menettelytavoista. Rakenteellinen pääoma on tietovarantoa, joka

kuuluu organisaatiolle. Sosiaalinen pääoma tuo yhteisöllisyyden näkökulman ja luottamuksen organisaation ilmapiiriin. Siihen sisältyy yhteisöllinen pääoma, johon kuuluu organisaation ja työyhteisön normit, johtamisjärjestelmät ja ihmisten väliset suhteet. (Isoherranen ym. 2008, 157; kuvio 4.)



Kuvio 4. Organisaation ja työyhteisön osaamispääoma (Ollila 2006.)

Kuopion kaupungin ennakoivan henkilöstösuunnittelun mukaisesti organisaation pitää tietää, kuinka paljon ja minkälaisella osaamisella varustettua henkilöstöä se tarvitsee tulevana vuosina eri toiminnoissaan. Henkilöstösuunnittelun perustana on organisaation strategia sekä toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Siinä otetaan huomioon ennakoitavissa olevat palvelutarvemuutokset ja suunnitellut toimintatapamuutokset. Se sisältää henkilöstön määrän, rakenteen, osaamisen ja organisaatioon sijoittumisen näkökulmat. Ennakoiden tarkastellaan ja suunnitellaan toimintatapa- ja asiakastarvemuutoksia. Rekrytoinneissa kaupungin tavoitteena on hankkia työntekijöitä, joiden laaja-alainen osaaminen vastaa asiakastarpeita ja työn vaatimuksia. Työntekijän osaaminen on työnantajan, työntekijän itsensä ja asiakkaan kannalta mahdollisimman vaikuttavassa ja tehokkaassa käytössä. Hallinnolliset rajat eivät saa estää henkilöstön osaamisen käyttöä ja hyödyntämistä asiakasvaikuttavasti. Työhyvinvoinnin laatutekijöitä ovat erityisesti työn sisältö, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työtovereiden tuki ja johtamisen laatu. Työhyvinvointia edistää se, kun henkilöstöllä on selkeä tieto toiminnan päämääristä, tunne oman alansa hallinnasta sekä kokemus yh-

teenkuuluvuudesta työyhteisössä. Esimies pitää huolta henkilöstönsä työkyvystä ja työntekijöiden erityistarpeista. Työnantaja vastaa siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön osaamiskartoitukset ja nykyosaamisen vertaaminen lähitulevaisuudessa ja pitemmällä aikavälillä tarvittavaan osaamiseen. (Kuopio intranet 2014.)

Tässä tutkimuksen haetaan vastausta sille, minkälaisia asioita ja kehittämishaasteita toimintaympäristöstä nousee. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä olosuhteita, jossa toiminta tapahtuu. Kukin organisaation työntekijä omaa osaamispääomaa, joka muodostuu erilaisesta osaamisesta, luovuudesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Jotta ihmisten osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi, tarvitaan erilaisia toimivia rakenteita. Näitä rakenteita ovat esimerkiksi johtaminen, osaamisen jakaminen, työskentelytavat, ilmapiiri ja arvot. Nämä rakenteet voivat mahdollistaa osaamisen hankkimisen, kehittämisen ja ylläpidon. Lisäksi osaamisen kehittymiseen vaikuttaa työyhteisön sosiaalinen ja yhteisöllinen pääoma, kuten vuorovaikutussuhteet työtoveriin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin.

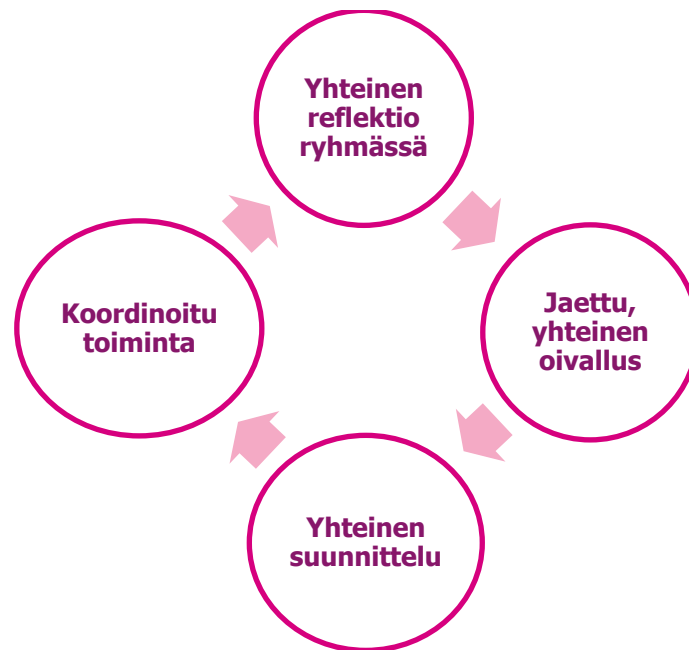
#### Reflektointi ryhmässä – yhdessä oppiminen

Oppivan organisaation näkökulma (Senge 1999, Isaacs 2001) antaa konkreettisia välineitä kehittää dialogia, koska siinä korostuu käytännön läheinen yhdessä ajattelemisen malli. Dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi yhteinen ymmärrys, jota kukaan ei voi yksin saavuttaa. Filosofi David Bohmin mukaan dialogissa tarvitaan neljää perustaitoa, jotka ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja avoimuus. Shotter (1995) korostaa dialogisuudessa jaettua ymmärrystä, mikä hänen mukaansa voidaan saavuttaa vai hetkittäin. Moniammatillisessa yhteistyössä tavoitteena olisi dialoginen dialogi eli yhteinen ymmärrys. Dialogissa ei riitä pelkkä keskustelutaito, vaan kokemus siitä, että on tullut kuulluksi. (Isoherranen ym. 2008, 65–67.)

Ihminen luo uusia merkityksiä oppimisprosessin myötä itsenäisesti sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Dialoginen oppiminen on omien yksilöllisten merkitysten asettamista vuorovaikutukseen muiden sosiaalisesti syntyneiden merkitysten kanssa. Tällöin oppiminen keskittyy koherenssin saavuttamiseen pyrkimällä ymmärtämään ja tulkitsemaan toisen puhetta, kirjoituksia tai organisaation kulttuuria. Oppimista voi tapahtua ryhmän, organisaation, verkoston ja yksilön tasolla. Konstruktiivinen oppimiskäsitys tarkoittaa yksilön itseohjattua oppimista, uudistavaa oppimista, kokemuksellista oppimista sekä reflektointia. Tietyn ajatuksen tai toiminnan altistaminen reflektiiviseen keskusteluun on keino saavuttaa mahdollisimman suuri varmuus asian objektiivisuudesta. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 8; Manka 2008, 114.)

Reflektio tarkoittaa omasta tietoisuudesta tietoiseksi tulemista. Se voi lisätä tietoisuutta selkälaiseen tietoon, joka ei aiemmin tuntunut olevan kohdistetusti läsnä olevaa. Reflektointi tarkoittaa omien kokemusten peilaamista ja arviointia. Näin se auttaa yksilöitä esimerkiksi oikomaan vääristymiä. Siksi yhteinen toiminnallisuus voi auttaa näkemään asioita selkeämmin. (Manka 2008, 114; Viitala 2013, 190.) Reflektointi on Isoherrasen mukaan (2008, 162) yksilön väline tutkia ja arvioida omaa toimintaansa suhteessa ryhmään. Reflektoinnin kautta tapahtuvan arvioinnin tulisi organisaatiossa ja työyhteisössä tapahtua sovitusti ja säännöllisin välein. Ryhmien rutiinit voivat muuttua ongelmiksi, jos ryhmät eivät arvioi omaa toimintaansa säännöllisin väliajoin. Reflektointi ryhmässä on keskeinen vaihe, jossa oppimista tapahtuu. Yhteinen suunnittelu ja kehitystyö eivät johda ehdottomaan totuuteen, vaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Kun asiaa pohditaan ryhmässä, syntyy yhteinen oivallus. Yhteinen tietämys ei synny itsestään, vaan yhteisen reflektoinnin kautta. Yhteisen tietämisen taito on ryhmän jaetun toiminnan edellytys. Silloin, kun asia jaetaan ja koetaan yhdessä, voidaan saavuttaa yhteinen oivallus. Ryhmä pystyy saavuttamaan jotakin sellaista tietämystä, jota kukaan ryhmän jäsen ei yksin voi saavuttaa. Tämä kaikki edellyttää yhteisiä kokemuksia ja yhteisesti opittua kieltä. Yhteistä oivallusta tai ideaa on hyvä päästä suunnittelemaan eteenpäin yhdessä. Yhteinen suunnittelu edellyttää koordinoitua toimintaa. Eli suunniteltua aikataulutusta ja tehtävien jakoa eri osallistujien kesken. Sovitusti ryhmä kokoontuu jälleen uudestaan ja pääsee refleктоimaan asioita yhdessä. Tästä seuraa taas uutta jaettua ymmärrystä. Ryhmä oppii yhdessä liikkuvan kehän mukaisesti. (kuvio 5.) Ihmiset luovat yhteisen pohdinnan avulla kokemaansa kaaokseen järjestystä ja sosiaalista todellisuutta. Jos asioiden käsittelyprosessit olisivat täysin yksilöllisiä, kaaos säilyisi. Ihmisten yhteinen keskustelu ja tulkintojen vertailu voi johtaa yhteisten sopimuksien tekemiseen erilaisista tulkinnoista. (Helakorpi 2001, 79; Isoherranen ym. 2008.)



Kuvio 5. Ryhmän yhdessä oppimisen kehä (Isoherranen 2008, 163.)

Oppiminen voi olla jatkuvaa uusiutumista, sopeutumista tai jopa ennakoivaa mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Oppimisen tekee vaikeaksi se, että lopputulosta ei tiedetä ennakkoon. Valmista toimintaympäristön ratkaisua ei ole, vaan uutta osaamista hankitaan ja luodaan samalla kun asioita kehitetään. Työympäristöllä on suuri merkitys oppimiseen. Venäläisen Les S. Vygotskyn (1978) kehittämä ns. lähikehityksen vyöhyke soveltuu myös aikuisten oppimisen tukemiseen. Lähikehityksen vyöhyke tarkoittaa tiedollisen toiminnan aluetta, jolla oppija pystyy oppiman toisen tuella, mutta ei itsenäisesti. Luottamuksellisella vuorovaikutusalueella ihminen uskaltaa ylittää osaamisrajat ja mennä ”uudelle alueelle”. Suomalainen professori Yrjö Engeströmin (2004) johdolla on tutkittu lähikehityksen vyöhykettä työssä oleviin aikuisiin. Tutkimuksen mukaan olisi kiinnitettävä huomiota lähikehityksen vyöhykkeelle ja pyrittävä laajentamaan sitä, jotta oppimista halutaan nopeuttaa. Oppimisen kannalta erityisen tärkeitä ovat siis työtoverit ja lähityöyhteisö mukaan lukien erilaiset työvälineet. Kaikki vuorovaikutussuhteet luovat suhdepääoman ja hyvät suhteet kartuttavat runsasta sosiaalista pääomaa. Yksin oppiminen on hidasta. Ihmiset oppivat yhdessä toisten kanssa ja uutta osaamista syntyy vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Pelkkä suhteiden määrä ei riitä, vaan suhteiden tulisi olla niin hyvät ja luottamukselliset, että voidaan oppia yhdessä ja kehittää osaamista yhdessä. Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen ja koostuu kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, tällöin jokainen hyötyy yhteistyöstä. Suhdepääomaan kuuluu myös kaikkein haastavimmat asiakkaat, jotka pakottavat työyhteisöä oppimaan yhä nopeammin ja kehittämään palveluja. (Ojala 2008, 58–64, 70, 72.)

## Työyhteisötaidot

Tarvitaan erilaisia työyhteisötaitoja, jotta henkilöstöryhmät toimivat yhteisen tavoitteen suuntaan. Työyhteisötaidot ovat yksilön taitoja, mutta niitä ei voi arvioida ilman työyhteisöä ja ne ovat mitattavissa yhteistyössä toisten kanssa. Taidot liittyvät erilaisissa suhteissa olemiseen ja niitä ei voi harjoitella yksin. Työn tuottavuutta lisää se, kun jokainen ymmärtää oman merkityksensä kokonaisuudesta ja haluaa sitoutua yhteistyöhön ja yhteisiin tuloksiin. Työn puitteet ja sosiaalinen rakenne voivat tehdä yhteistyön ja yhteisen tuloksen mahdolliseksi. Työssä toimimme monissa erilaisissa suhteissa ja tulevaisuudessa yhteisen rytmin löytäminen eri toimijoiden ja verkostojen välillä korostuu. Jaetulla työllä sekä yhteisellä toiminnalla saadaan aikaan yhteisvaikuttavuutta. Yhteisvaikuttavuudella tavoitellaan yhteisen tekemisen lisäarvoa. Silloin kun teemme asioita yhdessä, saamme enemmän vaikutusta aikaiseksi. Tällöin tuetaan kaikkien mahdollisien vaihtoehtojen löytymistä ja osaamis potentiaalin vapauttamista yhteiseksi hyväksi. (Roos & Mönkkönen 2015, 10–12, 17–19.)

Työntekijöiden osalta voidaan arvioida sitä, mille vuorovaikutuksen tasolle heidän yhteinen työnsä yltää. Yhteistyön alussa vuorovaikutus on melko muodollista yhteisessä tilanteessa olemista. Toisella tasolla vuorovaikutus on yksisuuntaista. Ihmiset osaavat määrittää tilannetta, mutta kykenevät näkemään tilanteen vain omasta näkökulmasta lähtien. Osapuolilta kerätään palautetta, mutta sitä ei osata hyödyntää. Kolmannella vuorovaikutuksen tasolla osapuolet ovat kilpasuhteessa toisiinsa ja haluavat mieluummin puolustaa omaa näkemystään ja toisten näkemykset torjutaan. Keskenäiset ideoinnit ja ajatukset halutaan teiltä ja ne nähdään mieluummin heikkoutena kuin mahdollisuutena. Neljännellä tasolla osapuolet ovat löytäneet jo yhteisiä tehtäviä ja tavoitteita. Yhteistyö alkaa sujua ja työnjaosta osataan sopia. Viidennellä vuorovaikutuksen tasolla suhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja sitoutuminen. Toisen tekemää työtä tuetaan ja arvostetaan. Yhteistyön vahvistuessa työntekijät kykenevät astumaan kokonaan uusille alueille, jolloin esimerkiksi yhteinen ideointi on mahdollista. Keskinäinen vuorovaikutus on yhteistoimintaa. (Mönkkönen & Roos, 2009, 173; kuvio 6.)



Kuvio 6. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot (Mönkkönen & Roos 2009, 174.)

Kehittämisosprosessin myötä kyseenalaistetaan sitä, mikä on tärkeää ja mihin suuntaan ollaan menossa työn kehittämisen kannalta. Tällöin tarvitaan uudenlaista organisaatiota, jossa strategia perustuu osaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Oppivan organisaation yksi keskeisistä ajatuksista on, että organisaatio ja sen ryhmät kehittyvät ja muuttuvat vastaamaan ympäristön tarpeisiin dynaamisesti saamansa jatkuvan tiedon kautta.

Organisaation ja työyhteisön osaamispääomaan kuuluu henkilöstön innostus, luovuus, sitoutuminen ja motivaatio. Tätä osaamispääomaa voidaan vahvistaa organisaation sosiaalisista ja suhdetäpääomaa tukemalla. Tällaista pääomaa syntyy vahvistamalla ihmisten välisiä suhteita; suhteita asiakkaisiin, työtoveriin, sidosryhmään ja verkostoon. Organisaation suhdetäpääoman kehittymistä voidaan tukea erilaisilla rakenteellisilla työskentelytavoilla ja työvälineillä kuten tässä tutkimuksessa käytetyllä dialogisella ennakkointimenetelmällä ja osaamisen jakamisella. Osaamisen kehittämiseen kuuluu kokemusten ja näkemysten vaihto työyhteisöissä ja verkostoissa. Työntekijät haluavat ideoida, tehdä ja kehittää yhdessä.

Organisaation oppiminen alkaa siitä, kun vallalla olevat paradigmat, syvään juurtuneet mielikuvat, oletukset ja yleistykset tuodaan näkyväksi. Vaikka kehittämistyössä mennään eteenpäin tulevaisuuteen, jokainen kantaa ja tuo esiin omaa kokemustaan. Kokemusten jakamisen myötä rakennetaan yhteistä näkemystä ja uudenlaista todellisuutta.



## 4.2 Moniammatillinen verkostotyö

Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista, että kaikki sen jäsenet voivat kehittyä ja olla mukana kehittämisessä. Tietämyksen kehittymiselle on tärkeää se, että opitaan tuntemaan kumppaneita ja rakennetaan ihmisten välistä luottamusta. Organisaatio voi vahvistaa osaamispääomaa verkostoitumalla. Verkosto rakentuu toimijoista. Toimija voi olla joko organisaatio tai yritys tai sen osa tai se voi olla yksittäinen henkilö tai ryhmä. Toimijat muodostavat sosiaalisen rakennelman suhteessa johonkin tehtävään, asiaan tai ihmiseen. Verkosto voi olla avoin ja ulottua laajalle alueelle seudullisista rajoista välittämättä. Verkostotyö on moniammatillinen asiakastyön menetelmä. Verkoston kehittämistyöllä pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Verkoston oppimistarpeena voi olla toimintaympäristön ja sen muutoksen ymmärtäminen. Tämä onnistuu, jos koko henkilöstö voi olla mukana toimintaympäristön ja työmenetelmien kehityksen muutoksessa. (Mönkkönen 2007, 198; Niemelä 2002, 87–89; Rautvuori & Jyrämä 2015, 121.)

Valkokari (2009) korostaa verkosto-osapuolten tiedon luomista ja keskinäistä tulkitsemista. Tärkeää on myös tiedon jakaminen eteenpäin. Verkosto-osaamisen kehittäminen vaatii vuorovaikutusta ja aikaa. Verkostoitumisella voidaan hakea osaamisen vahvistamista, tiedon hankintaa, oppimista ja kehittämistä. Yhteistyön motiivina voi olla kumppanuuspääoman ja sosiaalisen pääoman sekä keskinäisen luottamuksen vahvistaminen. Verkosto voi tukea organisaation vision ja päämäärien saavuttamisessa. Monien osapuolien muodostavalla verkostolla on usein jokin vahva yhteinen yhdistävä tekijä. Tällainen tekijä voi olla yhteinen visio, uuden asian kehittäminen, yhteiseksi koettu muutos tai uusi innostava palvelu. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25, 93, 223.)

Oleellista on, että verkosto ymmärtää oman toimintansa merkityksen verkostotyössä. Verkostolla tulisi olla yhteinen visio, jolloin kaikki tietävät, miksi verkostoyhteistyötä tehdään, miksi siinä ollaan mukana ja mihin verkostotyöllä pyritään. Selkeä verkoston visio on tärkeä osaamisen kehittämiseksi. Verkoston visio määrittää sen, mitä verkosto haluaa ja mitä osaamista se tarvitsee. Mitä osaamista on ja miten osaamista kehitetään, jotta visio toteutuu. Verkostoituminen avaa mahdollisuuden yhdistää omaa osaamista yhteistyökumppaneiden osaamiseen. Verkostoituminen vaatii kuitenkin tahtoa, luottamusta, yhteistä päämäärää ja tehokkaan kommunikaation rakentumisen. Verkostoitumisen lähtökohtana ja tavoitteena tulisi aina olla asiakkaalle luotavan arvon ymmärtäminen ja asiakaspalvelun konkavisvaltaisuuden vahvistaminen. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 52, 77; Niemelä 2002, 88–89.)

Moniammatillisessa työssä tuodaan esiin kunkin yksilön erityisosaamista ja asiantuntijuutta ja toisaalta rakennetaan ryhmän yhteistä osaamista. Yksilöiden oman erityisosaamisen ymmärtäminen on tärkeää pyrittäessä keräämään yhteen kaikkien ryhmään kuuluvien asiantuntijoiden erilaisia näkemyksiä. Eri osapuolien tehtävänä on siis rakentaa hyvinkin erilaisista näkökulmista yhteinen kokonaisnäkemys ja yhteinen tavoite. Tällöin voidaan puhua sosiaalisesti jaetusta kognitiosta, mikä tarkoittaa vähintään kahden ihmisen vuorovaikutuksessa rakentamaa yhteistä, jaettua merkitystä. Yhteisen intressin olemassaolo on edellytys yhteistyön käynnistämiseksi ja verkoston rakentumiselle. Osapuolilla voi olla myös omia intressejä ja tarpeita verkostoon nähden. Yhteisen näkemyksen muodostaminen verkoston toiminnasta onkin tärkeää, jotta eri osapuolet voivat nivoa verkostotavoitteensa osaksi oman organisaationsa muuta toimintaa. Yhteistyöryhmien keskustelujen ei tulisi olla vain toiminnan koordinoitua ja ideoiden vaihtoa, vaan yhteisen kognition rakentamista keskustellen. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että ryhmä muodostaa yhteisen tulkinnan siitä, mitä on tapahtumassa ja mitä ryhmän jäsenet aikovat tehdä. Dialogin ongelma voi olla yhteisen kielen ja yhteisten käsitteiden puuttuminen. Toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki ymmärtävät käytettyä kieltä ja osaavat muodostaa yhteisen tulkinnan siitä, mitä on tapahtumassa ja mihin tähdätään. (Helander ym. 2013, 69–71; Isoherranen ym. 2008, 41, 44, 72–73, 156.)

Moniammatillisessa yhteistyössä eri osapuolet yhdistävät tietonsa ja osaamisensa. Eri asiantuntijoilla on yhteinen työ tai tehtävä suoritettavana, ongelma ratkaistavana tai päätös tehtävänä, jotta he pääsisivät tavoitteeseensa. Moniammatillisen yhteistyön keskeinen idea on löytää palveluiden tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Tähän tarvitaan moniammatillisten tiimien tapaamisia, jossa eri toimijat voivat jakaa asiantuntemustaan ja osaamistaan toisilleen. Yhteistyössä pyritään saamaan erilaiset näkemykset esiin ja luomaan uutta näkemystä asiasta. Avoin dialogi nostaa esiin uusia kysymyksiä ja antaa niihin uusia vastauksia. Dialoginen yhteistyö vaatii vuorovaikutustaitoja ja sitoutumista ryhmään. Yhteisen kielen löytyminen tiedon kokoamiseksi nousee tärkeäksi. Tavoitteen luomisessa haasteena voi olla yhteisen kielen ja yhteisten käsitteiden puuttuminen. (Isoherranen ym. 2008, 33–35, 68, 74; Mönkkönen & Roos 2009, 162–163.)

Organisaatiolta ja verkostoilta vaaditaan dialogin mahdollistavia rakenteita, verkostoyhteyksien luomista ja ylläpitämistä. Dialogin onnistumisen esteinä voivat olla näkemysten tai toimintatapojen jyrkkä ero tai toisaalta näkemysten liiallinen samankaltaisuus. Lisäksi yhteisen käsityksen muodostaminen voi olla vaikeaa ja vaatia liian paljon aikaa. Yhteinen ymmärrys voi olla helposti näennäistä harmoniaa. Työyhteisön käyttäytymistaipumusten muuttaminen voi olla vaikeaa. Keskustelukulttuurin muutos on usein hidas ja monivaiheinen prosessi. Ilmapiirin tulisi olla avoin, kannustava ja luottamuksellinen. Keskinäistä luot-

tamusta on luottamus toisten asiantuntijoiden osaamiseen ja osaamisen arvostamiseen. Tällöin keskustelu myös eriävien näkökantojen tai arvojen pohjalta on mahdollista ja yhteinen näkemys rakentuu. Dialogiseen ajatteluun kuuluu se, että yhteisö nähdään tärkeänä voimavarana asiakastyössä. (Mönkkönen 2007, 126–28.)

Yhteisen työskentelyn myötä päästään luomaan yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä. Dialogin kehittymistä tukevat sellaiset yhteistyömuodot, joissa voidaan kohdata ristiriitoihin liittyviä ongelmia ja ratkaista niitä yhdessä. Tällöin voidaan tuoda esille erilaisia käsityksiä ja tätä kautta opitaan ymmärtämään toisia. (Isoherranen 2008, 151.) Haasteena on saada organisaation osaaminen suuremmaksi kuin yksilöiden osaamisen summa ja saada osaaminen organisaation ja työyhteisön käyttöön. Johtamisessa olisi luotava käytäntöjä, jotka tukeva työntekijöiden omien osaamisalueiden tiedostamista, kehittämistä ja yhdistelemistä. Osaamisen tulisi olla niin näkyvää, että työntekijät tunnistavat oman osaamisen lisäksi myös muiden osaamisen. Tällöin osaaminen näyttäytyy työyhteisön, ryhmien ja verkostojen yhteisöllisenä osaamisena ja asiantuntijuus muuttuu kollektiiviseksi ominaisuudeksi ja vahvuudeksi. (Isoherranen ym. 2008, 149.)

Verkosto edellyttää kokonaisuuden käsittelyä ja ymmärtämistä yli oman perinteisen organisaatioreviirin. Toimijoiden on kuitenkin tärkeä hahmottaa yhteisesti synnytetyn tiedon hyödynnettävyys omassa toiminnassaan. Verkostotyön tulokset voivat tulla näkyviksi yhteisen ymmärryksen saavuttamisen myötä. Verkoston tavoite konkretisoituu usein vasta uudistetun palvelutarjonnan ja asiakkaan sekä organisaation saaman lisäarvon myötä. Paremman palvelun ja lisääntyneen arvon myötä muita verkoston tuloksia voivat olla yhteisen kielen ja ymmärryksen löytäminen sekä konkreettiset aikaansaadut toiminnot. (Rautvuori & Jyrämä 2015, 126–131.)

Tähän tutkimukseen liittyvässä kehittämisprosessissa työyksiköiden ja henkilöstön välinen dialogi mahdollistettiin työyhteisö- ja verkostokokouksissa. Osaamispääomaa pyrittiin vahvistamaan tekemällä yhteistyötä työryhmien kokoontumisien myötä sekä verkostoitumalla sidosryhmien kanssa. Moniammatillisten ryhmien kokoontumisissa tavoitteena oli muutokseen valmistautuminen ja päiväaikaisen toiminnan kehittäminen. Dialogi ja reflektointi ryhmässä antoivat mahdollisuuden yhteisen asian oppimiselle. Verkostotyö ja yhteinen dialogi työyksiköiden välillä vaativat luottamusta, vuorovaikutustaitoja ja tahtoa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Asiakkaita lähellä olevalla henkilöstöllä on oma näkemys ja tietämys asiakastyöstä ja näin ollen he myös osaltaan tietävät, miten palveluja tulisi kehittää. Oppiva organisaatio on prosessi, jossa ihmiset oppivat lisää toisiltaan. Oppivan organisaation idea korostaa henkilöstön ja sidosryhmien oppimista ja vuorovaikutusta.

## 5 OSALLISTAVA JOHTAMINEN MUUTOKSEN TUKENA

### 5.1 Muutosprosessin johtaminen

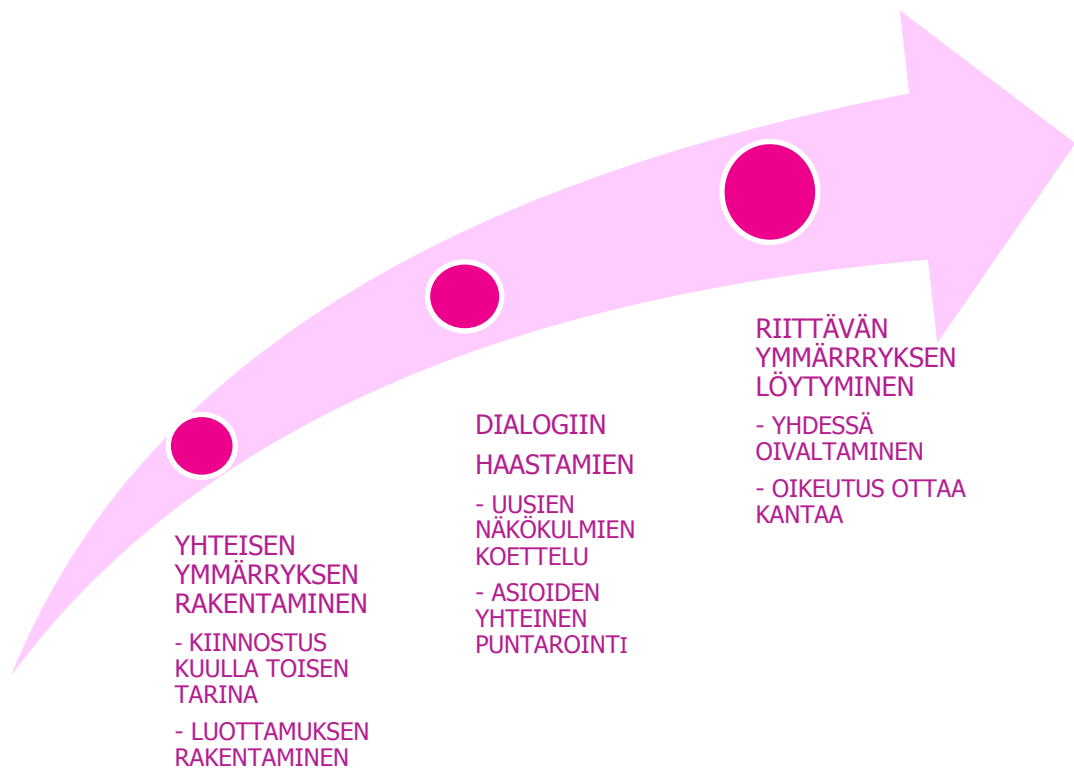
Julkisen sektorin organisaation muutostilanteet voivat olla hyvin monitahoisia, tavoitteita muutokselle asettavat lainsäädäntö, ministeriöt tai kunnallinen johto. Organisaation suurempia tavoitteita voi kohdistua mission, vision, strategian tai arvojen suhteen. Visiolla tarkoitetaan organisaation tavoitteita ja visio muuttuu usein missiota nopeammin. Visio on pitkälti organisaation ylemmän johdon määrittelemä päätavoite. Visio on kuitenkin hyvä hahmottaa kaikille organisaation jäsenille. Esimies huolehtii siitä, että työntekijöiden toiminta kulkee oikeaan suuntaan. Hyvä visio saa kaikki haluamaan yhteiseen tavoitteeseen ja lisää näin henkilöstön motivaatiota. Strategia kertoo keskeiset toimenpiteet, miten liikumme nykytilasta visioon. Strategian avulla päätetään, mitä asioita tehdään ja milloin, jotta tavoite toteutuu. (Hokkanen ym. 2008, 126–131.)

Muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos. Siksi ei riitä, että vain muutoksia johdetaisiin, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksissa. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. Vanhat toimintatavat on nostettava esille ja niitä on tarkasteltava yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Organisaation jäsenet jäävät helposti mukavuustasolleen puolustamaan rutiinejaan. Muutos ja innovatiivisuus vaativat usein pientä kaaosta (mm. Nonaka & Takeuchi 1995) tai kaaoksen reunalla olemista. Kaaosmainen tilanne pakottaa uudelleenarviointiin. Asioita tulee katsoa uusista näkökulmista. Uudistaminen edellyttää työyhteisön työympäristön analysointia ja tunnistamista. On kyettävä esittämään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja edelleen, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Parhaimmillaan muutos edellyttää kulttuurin ja työntekijöiden ajattelutapojen muutosta. Muutosta voidaan edistää mahdollistamalla uuden oppimien. (Kirjavainen ym. 2003, 6; Luomala 2008, 3–4; Manka 2008, 105, 260, 288.)

Muuttuvassa tilanteessa on määriteltävä ensin muutoksen tavoitteet ja kerrottava siihen perustelut, miksi muutosta tarvitaan. Muutoksessa on hyvä kiinnittää samanaikaisesti huomiota myös organisaation toimivuuteen ja kehittää sitä tarkoituksenmukaiseksi. Muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa otetaan huomioon muutostarpeiden lisäksi työskentelyolosuhteet, johtaminen, tiedonkulku, kannustaminen ja työn sisällöt sekä fyysiset olot, jotka kaikki yhdessä muotoilevat työyhteisön toimintaa muutoksessa. (Luomala 2008, 3–4; Manka 2008, 233–235.)

Muutostarve voidaan hyvin perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta. Hyvä visio tukee organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa. Sen on myös nojaututtava organisaation hyväksymiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Keskusteltaessa muutostarpeesta ja uutta toimintakuvaa luotaessa on muutoksen alkuunpanijoiden, johtajien ja työntekijöiden on kyettävä kommunikoimaan avoimesti ja otettava huomioon myös spontaanit ideat. Avoimen ja tulevaisuuteen tähtäävän keskustelun jälkeen tulisi saada aikaan päätös toimeenpantavasta muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Päätös pitää sisällään selvitetyn tiedon muutoksesta, sen taustoista ja tavoitteista. Tällöin voidaan tarkentaa tulevaisuudenkuva siitä, mikä muuttuu, miten ja millaisella aikataululla. (Fernandez & Rainey 2006, 169–171; Luomala 2008, 6–7.)

Muutostarpeen ja muutospäätöksen jälkeen muutoksesta on luotava konkreettinen suunnitelma, joka sisältää kaikki muutoksen olennaiset vaiheet. Suunnitelma sisältää työ- ja vastuun. Tiedossa tulisi olla lisäksi suunnitelma siitä, mistä tai keneltä saa tarvittavaa tukea muutoksessa. Suunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää keskusteluihin osallistuneiden eri ryhmien (johto, esimiehet, henkilöstö) ajatukset muutoksesta. William Isaacsin mukaan (2001) kehittämisessä on tärkeää saada osallistujat kyseenalaistamaan vallitsevaa tilannetta ja saada heidät yhdessä tahtomaan muutosta. Muutoksessa tulee hyödyntää osallistujien ajatuksia, kokemuksia ja tarinoita. Yhteistä ymmärrystä ryhdytään rakentamaan, kun ollaan kiinnostuneita kuulemaan toisten tarinoita. Kun kuullaan toista, ryhdytään myös rakentamaan luottamusta toisiin ihmisiin. Asioita ryhdytään puntaroimaan yhdessä erilaisista näkökulmista. Kyky ennakoida ja ottaa vastaan vaikeitakin asioita on edellytys uusien näkökulmien syntymiselle. Dialogisen kohtaamisen prosessin myötä rakennetaan riittävä ymmärrys toista kohtaan. Luottamuksen synnyttyä ihmiset uskaltavat ottaa kantaa asioihin ja oppivat oivaltamaan yhdessä uusia asioita. (kuvio 7.) (Fernandez & Rainey 2006, 170–171; Mönkkönen 2007, 94–99; Roos & Mönkkönen 2015, 138–139.)



Kuvio 7. Dialogisen kohtaamisen prosessi (Mönkkönen 2007, 94–99.)

Muutosprosessi kulkee eteenpäin yleensä niin sanotulla harmaalla alueella, jossa suuntaa joudutaan tarkistamaan useaan kertaan. Prosessin myötä kyseenalaistetaan, sitä mikä on tärkeää ja mihin ollaan menossa. Matkan varrella ymmärryksen ja tiedon lisääntyessä totutaan uusiin ajatuksiin ja valitut toimet opitaan näkemään osana laajempaa kokonaisuutta. Muutosprosessin alussa on tärkeää viipyä yhteisesti ihmetellen riittävän pitkän aikaa, jotta kaikki keskeiset toimijat ymmärtävät asian riittävän samalla tavalla. Jos yhteisen ihmettelyn aika ohitetaan liian nopeasti, saattaa ongelmia tulla myöhemmässä vaiheessa. Kaikkien asioiden ideoiminen, suunnittelu ja toimeen laittaminen liian nopeasti yhtä aikaa voi tuntua hallitsemattomalta kaaokselta ja sekoittaa kaikkien mieltä. (Roos & Mönkkönen 2015, 104, 122.)

Muutossuunnitelma sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Muutossuunnitelmassa ennakoitaan myös mahdolliset karikot ja kriisipaikat, sillä muutokseen liittyy aina muutosvastarinta sekä epäonnistumisen riski että onnistumisen mahdollisuus. Kitkaa voi helposti syntyä silloin, kun asioille nähdään erilaisia merkityksiä eikä haluta tutustua toisen näkökulmaan. Yhteistä säveltä tapailtaessa joudutaan sietämään erilaisuutta. Yhteisen lopputuloksen suunnitteluun tarvitaan asioiden paloittelua ja vaiheita etenemistä. Taitava muutosjohtaja pyrkii jo ennalta paikantamaan kunkin muutoksen avaintoimijat ja ottamaan heidät mukaan muutoksen suunnitteluun jo muutoksen ensimmäis-

mäisistä ideointihetkistä alkaen. Ihmisten sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä jo sen lisäksi, että toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja sitä kautta myös työnteon mielekkyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä myös muutoksessa. (Hokkanen ym. 2008, 133–134; Roos & Mönkkönen 2015, 20, 22.)

Muutostilanteessa organisaation ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen on eräs keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle. Toinen tärkeä tekijä on ottaa kaikki henkilöt mukaan suunnitteluun heti alkuvaiheessa. Viestintää ja kommunikaatiota on oltava runsaasti ja sen on oltava avointa. Hyvä muutosjohtaja lähtee liikkeelle käytännön muutostilanteessa siihen osallistuvista ihmisistä. Tämä tarkoittaa huomion kohdentamista muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, heidän elämäntilanteeseen ja työskentelyolosuhteisiin. Esimies-toiminnassa kiinnitetään erityistä huomiota ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutoksessa. Tällöin tärkeimmäksi asiaksi ei nouse muutosasioiden koordinointi. Muutostilanteessa hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen on oleellista. Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, ihmisten vaikuttamismahdollisuuksiin, ihmisten kannustukseen ja työn kehittämiseen muutoksessa. (Fernandez & Rainey 2006, 171; Luomala, Manka & Nuutinen 2008, 106–108; Manka 2008, 122–125.)

Riittävän viestinnän lisäksi on tärkeää, että esimies viestii tavoitteita omalla toiminnallaan. Hyvin suunniteltu ja johdettu muutos on aikataulutettu ja kustakin toimenpiteestä vastaavat tahot henkilöidään. Muutoksen piirissä oleville on luotava tilaisuuksia, missä he voivat käsitellä muutokseen liittyviä asioita sekä virallisia että epävirallisia tilaisuuksia. Työn tarkoituksesta keskusteleminen tulee osaksi arkea ja syntyy helpoiten asiakkaan ympärille. Asiakkaan näkyväksi tekeminen auttaa yksilöitä näkemään työnsä mielekkäänä osana suurempaa kokonaisuutta. (Hokkanen ym. 2008, 135–136; Kirjavainen ym. 2003, 24, 42–43.)

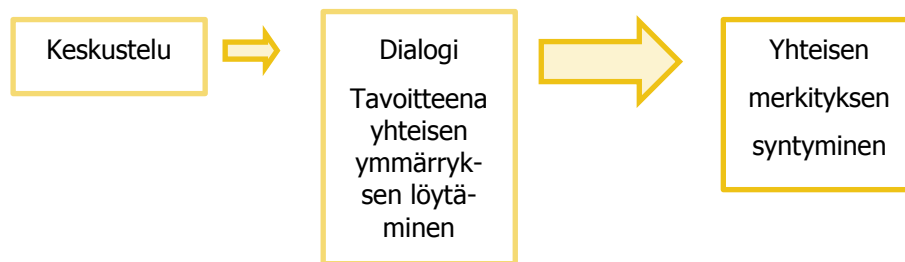
Muutoksessa henkilöstö ja asiakkaat kaipaavat tietoa jatkuvasti. Vaikka asiat olisi jo tiedotettu, kokee moni kuitenkin jääneensä vaille tietoa. Tietoa pitää siis väsymättä toistaa eikä tämä saisi unohtua prosessin missään vaiheessa. Tiedon saanti muutostilanteessa on haasteellista. Joko tietoa ei ole tai siitä ei voi vielä sen keskeneräisyyden vuoksi kertoa. Kaupunkiorganisaation haasteena onkin rohkeus tiedottaa asioista niiden valmisteluvaiheessa – ja viisaus olla tiedottamatta silloin, kun keskeneräinen tieto aiheuttaa pelkästään kaaosta ja epävarmuutta. Myös poliittinen ohjausjärjestelmä tuo lisämausteita tiedottamiseen. Tiedosakin oleva tieto voi olla niin herkkää, ettei sen julkituominen ole mahdollista poliittisen järjestelmän vuoksi. Varovaisuus ja hienotunteisuus poliittista päätöksentekojärjestelmää kohtaan ovat paikallaan ja pelisäännöistä on hyvä sopia etukäteen. Kuopion kaupungissa – niin kuin muissakin organisaatioissa – ensisijainen viestintävastuu henkilöstöviestinnässä on lähiesimiehillä. Esimies-alainen viestinnän onnistumisesta riippuu, kuinka hyvin viesti tavoit-

taa koko organisaation. Esim. jonkin uudistuksen viestinnässä johtoryhmätasoinen viestintä onnistuu hyvin. Jostain syystä viestin tippuminen hierarkiassa alaspäin ei kuitenkaan onnistu, vaan tietovirta katkeaa. (intranet Kuopio.) Esimiestasolla tarvitaan selkeämpiä viestintäkanavia ja yhtenäisiä viestintäkäytäntöjä. Mitä alemmas organisaation hierarkiassa mennään, sen huonommin tieto on kulkenut. Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatioissa yhteistyön esteinä ovat olleet jäykät hierarkkiset rakenteet, pitkälle viety työnjako ammattien kesken ja eriytynyt päätöksentekomenettely, tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen puute sekä yksittäisten tehtävien korostaminen (Eriksson – Piela 2003, 145–147, 183).

Uuden syntyminen edellyttää jännitettä ja pientä säröä totuttuun ja turvalliseen asiaan. Muutokseen ja uudistavan ajatteluun ja tekemiseen liitetään usein vallitsevia normeja vastustava sävy. Muutoksissa ennakoimattomuus ja yllättävät käännteet kuuluvat asiaan. Silloin kun eriävät näkemykset saadaan keskusteluun mukaan, voidaan synnyttää jotain uutta. Ristiriitojen nostaminen esiin voi edesauttaa muutosta. Yrjö Engeströmin mukaan ristiriidat toimivat oppimisen voimanlähteinä ja ovat kehityksen välttämättömiä ominaispiirteitä. Itse-reflektointi ja yhdessä pohtiminen voivat vapauttaa oikeassa olemisen tarpeesta tai väärässä olemisen pelosta. Tällöin voidaan nähdä, miten monesta näkökulmasta asioita voidaan nähdä ja miten erilaisiin lopputuloksiin voidaan päätyä. (Engeström 1995, 62–63; Heinonen ym., 2012, 228–230; Silvennoin & Kauppinen 2006, 41.)

Muutos voi olla tilaisuus saada aikaan uusia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoja. Kommunikointia ei ole koskaan liikaa. Oman näkemyksensä paremmaksi todistelun jälkeen muutosta koskevassa keskustelussa päästään neuvotteluvaiheeseen. Mitä enemmän kaikki muutoksessa mukana olevat pääsevät keskusteluun mukaan, sitä enemmän he kokevat voivansa itse vaikuttaa toimintaan ja omaksuvat helpommin muutoksen tavoitteet. Työn tekemisen merkityksellisyyden kirkastaminen ja näkyvämmäksi tekeminen saavat aikaan sitoutumisen tunnetta työhön. Merkityksellisyyttä voidaan kokea henkilökohtaisella ja organisaatiotasolla sekä myös yhteiskunnallisella tasolla. Muutoksessa mukana olevat sitoutuvat paremmin, kun he voivat vaikuttaa esimerkiksi niihin menetelmiin, joilla muutos toteutetaan. Olennaista on, että kaikki tietävät mikä muuttuu ja mitä heiltä muutoksessa odotetaan. Ihmiset itse suuntautuvat osaamisen kehittämiseen, kun vaan tietävät ja ymmärtävät, mihin ollaan menossa. Keskustelun korkein taso on dialogivaihe, jossa toteutuu yhteisten merkitysten etsintä. Dialogin tavoitteena on kasvattaa yhteistä ymmärrystä. Yhteisen ymmärryksen lisääntyessä myös työn tarkoitus ja merkitys kirkastuvat. (kuvio 8.) (Aarni-koivu 2010, 123–125; Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 12–14.)





Kuvio 8. Yhteisen merkityksen syntyminen (mukaillen Aarnikoivu 2010, 124.)

Dialogin tavoitteena on löytää yhteistä ymmärrystä, kuten tämän tutkimuksen kehittämisprosessin aikana rakennettiin ymmärrystä päiväaikaisesta toiminnasta toimintaympäristön muutoksessa. Muutoksessa yhteistä näkemystä haettiin muun muassa toiminnan sisältöön, työkäytäntöihin, toimintaperiaatteisiin, työvälineisiin, työnjakoon ja yhteistyöhön. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen auttaa myös työn merkityksen hahmottamisessa. Yhteinen merkitys voi olla esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyden tavoittelemisen, yhteisen toimintakulttuurin luominen tai se, että työntekijät, sidosryhmät ja asiakkaat luottavat toimintaan. Asiaa voi tarkastella sekä työntekijän, että myös asiakkaan näkökulmasta. Kun ymmärrys toimintaan kasvaa, myös työn tarkoitus ja ihmisten kokemus mielekkyydestä lisääntyvät. Toiminnalla on tällöin jokin mielekäs ja ymmärrettävä tarkoitus.

## 5.2 Osaamisen johtaminen

Knowledge management tarkoittaa tiedon johtamista, tietojohtamista tai tietämyksen hallintaa. Competence – based management tarkoittaa osaamisen johtamista tai osaamisperusteista johtamista, jolloin johtamista lähestytään osaamisen ja kyvykkyyden rakentamisena ja hyödyntämisenä voimavaralähtöisesti. Osaamisen johtaminen käsittää tiedon hankkimisen, sen sisäistämisen ja soveltamisen sekä kokemuksellisuuden. Johtamisen avulla hallitaan ja ohjataan kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa tai muutettavissa. Osaamisen johtamiseen liitetään vuorovaikutteisuus ja siten se on enemmän ihmisjohtamista kuin asiajohtamista. (Isoherranen ym. 2008, 152.) Sydänmaanlakan (2009, 200) mukaan ihmisten johtaminen on ennen kaikkea hyvän yhteistyön edellytysten luomista, jossa tavoitteena on korkea sitoutuminen ja jäsenten sisäinen motivaatio.

Lehtosen (2002) mukaan uusi osaaminen, joka on sidoksissa ympäristön muuttuviin vaatimuksiin, syntyy yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutuksessa. Osaamisen rakentaminen tarkoittaa voimavarojen ohjaamista ja uudenlaista osaamispääoman hankkimista tulevaisuuden toimintamahdollisuuksien kehittämiseksi. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät entistä kehittyneimpinä toimintatapoina, palveluina, innovaatioina ja lopulta myös taloudellisuutena. Sosiaali- ja terveystalalla yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä kehittämiskohteista on osaamisen, muutoksen ja innovaatioiden johtaminen. Innovatiivisissa työyhteisöissä tuetaan työntekijöiden erilaisia näkemyksiä, ajattelua ja osaamista, jotta voidaan kyseenalaistaa vallitsevia rakenteita ja saada aikaan uudenlaisia ajattelumalleja. (Isoherranen ym. 2008, 155–158.)

Osaamisen johtaminen perustuu ydinosaamisen käsitteeseen. Hamel ja Prahalad (1994) esittivät, että kun organisaation toimintaympäristö muuttuu, niin on mahdotonta etukäteen määritellä organisaation strategiaa. Vaan tällöin tarvitaan uudenlaista organisaatiota, jossa strategia perustuu osaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Oppivan organisaation yksi keskeisistä ajatuksista on, että organisaatio ja sen ryhmät kehittyvät ja muuttuvat vastamaan ympäristön tarpeisiin dynaamisesti saamansa jatkuvan tiedon kautta. Tietoa he saavat asiakkailta, ympäristöstä, organisaatiosta ja omasta ryhmästä. Palautteen ansioista ryhmät eivät mekaanisesti toista samaa toimintaa, vaan oppivat itsestään ja ympäristöstään kaiken aikaa. (Isoherranen ym. 2008, 161.)

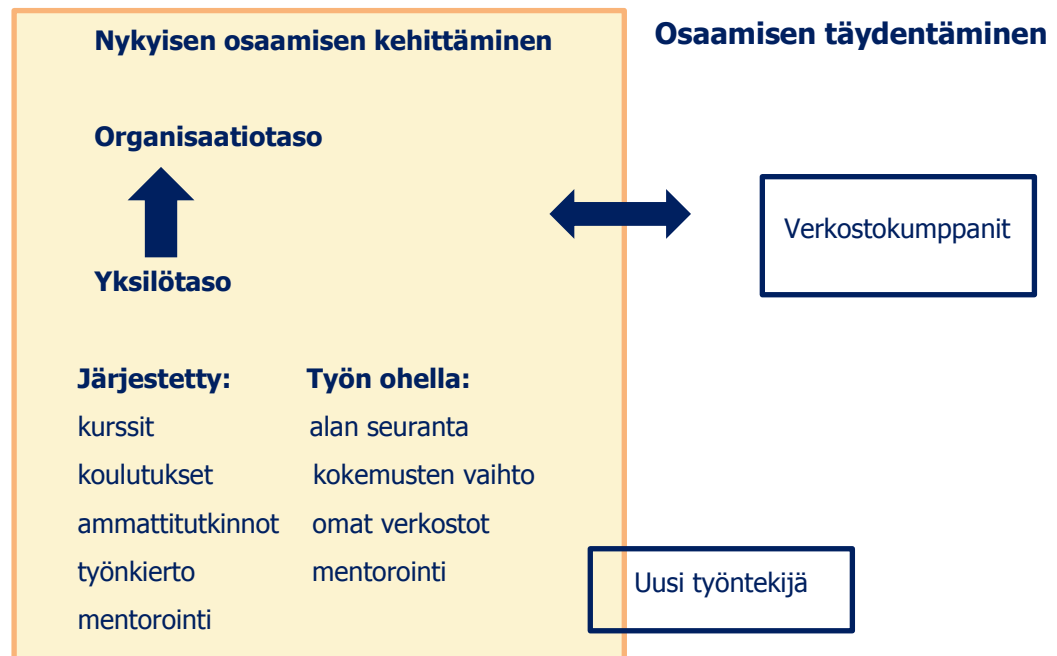
Innovatiivisuus ja uuden luominen vaativat pientä kaaosta (mm. Nonaka & Takeuchi 1995) tai kaaoksen reunalla olemista. Usein organisaation jäsenet jäävät mukavuustasolleen puolustamaan totuttuja tapoja (mm. Argyris 1992), kun sen sijaan kaaosmainen tilanne pakottaa arvioimaan uudelleen toimintoja. Menneisyyden kokemuksiin perustuvat johtopäätökset saattavat jäädä perusteettomiksi, koska nykyisyyden ja tulevaisuuden syy- ja seuraussuhteet voivat olla aikaisemmista poikkeavia. Uuden oppimista ei tapahdu, jos muutostoitteet kykenevät tuottamaan vain aikaisempiin rutiineihin perustuvaa, uusiintuvaa muutosta. Tällöin opitaan esimerkiksi muuttamaan toimintaa rutiininomaisesti kyseenalaistamatta tai muuttamatta systeemin syy- ja seuraussuhteista tai toimintojen perustana olevia arvoja. Tämän tapista oppimista on kutsuttu yksikehäiseksi (Argyris 1992) tai instrumentaaliseksi (Mezirow 1995). Oppimisen tuloksena parannetaan suoritusta, mutta uudenlaista tapaa ei osata siirtää erilaisiin tai uusiin olosuhteisiin. Paradigmojen havaitseminen ja perususkosten kyseenalaistaminen on tärkeä osa osaamisen johtamisessa. Mitä enemmän ihmisellä on kokemuksia, sitä helpommin hän voi sulkea mielensä uusilta ideoilta ja vaihtoehtoilta näkemyksiltä. Argyriksen (1992) mukaan oppiminen on kaksikehäistä silloin, kun tarkoituksen ja tuotosten vastaamattomuus oikaistaan muuttamalla toimintoja määrääviä tekijöitä ja sen jälkeen varsinaista toimintaa. (Kirjavainen ym. 2003, 6–7.)

Nonakan ym. (1995) mukaan hiljaisen tietämyksen siirtäminen edellyttää myös kahden-tasoista oppimista. Tarvitaan yksikehäistä oppimista (ongelmien ratkaisemista) ja uusien lähtökohtien rakentamista eli paradigmojen, mallien ja näkemysten korvaamista uusilla. Hiljainen tieto siirtyy parhaiten epävirallisesti, koska se on luonteeltaan vaikeasti hahmoteltavaa. Hiljaista tietoa ei välttämättä pystytä kommunikoimaan täsmällisesti, vaan se opitaan kokeilemalla, havainnoimalla ja harjoittelemalla. Usein hiljainen tieto on kokemuksen myötä sitoutunut ihmisten monenlaiseen osaamiseen. Hiljaista tietoa voidaan saada näkyväksi, kun opitaan tuntemaan toisia ja kommunikoimaan epävirallisissakin puitteissa. Ymmärtävä kehittäjä uskoo tiedon löytyvän ihmisiltä itseltään. Organisaation oppiminen alkaa siitä, kun vallalla olevat paradigmat, syvään juurtuneet mielikuvat, oletukset ja yleistyksiset tuodaan näkyväksi. Tämän jälkeen voidaan rakentaa uudenlaista todellisuutta luomalla yhteinen visio ja sen totuttamiseksi tarvittavat strategiat, toimintamallit ja rakenteet sekä kulttuuriin sisältyvät arvot. Tietoisuus yhteisestä näkemyksestä ja siihen liittyvistä strategioista edistävät kollektiivista oppimista ja jokaisen jäsenen hallinnan tunteen lisääntymistä. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 45; Kirjavainen ym. 2003, 7–12.)

Osaamisen johtaminen edellyttää ydinosaamisen valintaa, uudelleen luomista, hyödyntämistä ja turvaamista. Osaamisen johtaminen on organisaation osaamispääomasta huolehtimista niin, että otetaan huomioon inhimilliset voimavarat, sosiaaliset suhteet ja rakenteelliset tietovarannot. Organisaation osaamista tulisi koordinoita niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Tähän ei riitä vain tämän hetkinen osaamisen hyödyntäminen, vaan myös tulevaisuuden osaamisen varmistaminen. Työyhteisön tulisi tukea sekä yksilön että yhteisön oppimista. Osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää organisaation muutostilanteissa ja niiden johtamisessa. Osaamisen kehittymisestä huolehtiminen on esimiehen keskeisimpiä tehtäviä. Osaamista hyödyntämällä työyhteisö kykenee vastamaan palvelutarpeen muutoksiin ja uudistamaan työmenetelmiään. Osaamisen johtamisen haasteena on integroida monimuotoiset ihmisten väliset kommunikaatiot ja organisaation järjestelmät niin, että tieto ja osaaminen kumuloituisivat ja tietoa ja osaamista jaettaisiin organisaatiossa sen strategisten pyrkimysten suuntaisesti. (Hokkanen ym. 2008, 95; Isoherranen ym. 2008, 154, 158; Kirjavainen ym. 2003, 46.)

Osaamisen kehittäminen koostuu nykyisen osaamisen kehittämisestä ja osaamisen täydentämisestä. Nykyisen osaamisen kehittäminen jakautuu yksilö- ja organisaatiotasoon. Kehittämistoimenpiteet tapahtuvat yksilötasolla ja tiedon jakamisen kautta ne siirtyvät organisaatiotasolle. Osaamista voidaan täydentää esimerkiksi rekrytoimalla uusi työntekijä tai verkostoitumalla. Nykyisen osaamisen kehittäminen voi koostua järjestetyistä koulutuksista, kursseista, työnkierrosta ja mentoroinnista. Työn ohella tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen kuuluu kaikenlainen kokemusten vaihto työyhteisöissä ja verkostoissa erilaisten asia-

kasprosessien myötä. Osaamista voidaan täydentää myös rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Verkostokumppanuus tarjoaa mahdollisuuden yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen. Yhdistetty osaaminen voi tuoda tunnistettuihin asiakastarpeisiin jotain aivan uutta. (Helander ym. 2013, 48–50; kuvio 9.)



Kuvio 9. Osaamisen kehittäminen mukaillen (Helander ym. 2013, 48.)

### 5.3 Osallistava ja jaettu johtaminen

Pekka Himasen mukaan liikojen sääntöjen ja rutiinien keskelle voi syntyä helposti ns. moitteettoman oleskelun kulttuuri, jossa ei sallita uusia kysymyksiä. Yhteisö on luonut vuosikymmenien aikana rutiinit eikä rohkene astua niiden luomasta turvallisuudesta pois. (Mönkkönen & Roos 2009, 162.) Usein taas kehittäminen on organisaatiossa ohjattu ylhäältä päin johtoportaan tekemistä suunnitelmista tai ulkopuolisen asiantuntijan viitekehityksestä käsin. Tällöin kohdeyhteisön jäsenten ajatukset ja ideat ovat jääneet toisarvoisiksi tai esimiehet itse voivat vastustaa vanhojen rakenteiden purkamista. Organisaation kehittämistä ja osaamista lisätään myös koulutuksilla, työnkierrolla ja työryhmätoiminnalla. Toiminnan perusrakenne säilyy kuitenkin usein ennallaan, koska oleelliset työn sisältöä ja suuntaa koskevat ratkaisut tehdään keskitetysti. Työntekijöille voidaan antaa pohdittavaksi millaisia parannusehdotuksia he nostavat työnteon tapoihin, mutta pohdintaa ei liitetä siihen mitä olisi tuotettava, kenelle ja miksi. Kehittämisellä pitäisi saada aikaan rakenteellisia uudistuksia toimintatapoihin, kulttuuriin ja toiminnan merkityksiin. Osaamisen kehittämisessä tärkei-

tä ovat erilaiset työjärjestelyt ja toimintaperiaatteet, mitkä mahdollistavat tiedon kulun, sisäisen liikkuvuuden ja asiantuntijuuden kehittymisen. (Engeström 1995, 41–45; Kirjavainen ym. 2003, 13–14.)

Työympäristön käytännöt muodostuvat useiden ihmisten työpanoksesta ja niitä luodaan ja ylläpidetään yhteisesti. Jaetut käytännöt ovatkin enemmän kuin yksittäisten ihmisten tekemisen summa. Ne ovat kollektiivisia saavutuksia ja muokkautuvat niihin osallistuvien ihmisten sopeuttaessa omaa toimintaansa kokonaisuuteen. Jaetuilla sosiaalisilla käytännöillä on keskeinen merkitys uuden tiedon tuottamisessa. Erityisesti uusia toimintamalleja suunniteltaessa on riittävän tiedon saanti vuorovaikutuksen keinoin edellytys sille, että eri osapuolet voivat toimia järkevästi ja tuottavasti yhdessä. (Helander ym. 2013, 60.) Pauli Juuti (2013, 10) käyttää jaetun johtajuuden ilmiötä tarkoittaen sitä, että työyhteisön jäsenet kulkevat samalla polulla, samaan suuntaan, jatkuvasti keskenään keskustellen ja kohdaten innokkaasti vastaan tulevia haasteita. Hyvä johtaminen on jaettua, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki ovat sitoutuneista samoihin päämääriin ja myös pääsevät vaikuttamaan asioihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Jaettu johtajuus tähtää vastuunoton laajentamiseen ja osallisuuden varmistamiseen. Yhteistä ajattelua ja asioiden jakamista tarvitaan erityisesti silloin, kun työskennellään monimutkaisten asioiden äärellä ja uuteen tilanteeseen liittyy jonkinlaista epävarmuutta. Tällöin asiat eivät vaadi välitöntä ratkaisua ja niitä joudutaan pohtimaan monelta kannalta ajan kanssa. Ilmapiiri, jossa rohkaistaan pohtimaan ja ottamaan kantaa myös itselle vieraaseen alueeseen, voi olla toimintaa rikastuttavaa ja kehittävää. Silloin kun totutut lainalaisuudet pätevät, voi päätöksenteko olla hyvinkin suoraviivaista. Kehittyneissä organisaatioissa pysytään sietämään epävarmuutta. Tällöin eri henkilöstöryhmät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit voidaan ottaa mukaan ajatteluun ja jalostamaan edelleen puolivalmiita asioita tai ideoimaan täysin puhtaalta pöydältä. Yhteisten näkemysten ja erilaisten mahdollisuuksien hahmottaminen perustuu joskus hyvinkin erilaisille ja epävarmoille asioille ja ihmisten ajatuksille. Kaiken epävarmuuden keskellä on tärkeää, että ihmisten välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, jotta mielipiteitä uskalletaan tuoda esille. (Heinonen ym. 2012, 19–21.)

Silloin, kun samanlaisen tehtävän parissa työskentelevät ihmiset ovat erilaisia ja näkevät työssä esiintyvät asiat eri tavalla, heillä on mahdollisuus jakaa omia näkemyksiään ja oppia toistensa näkemyksistä rakentavalla tavalla. Näkemyserot eivät ole paha asia, vaan ihmisten erilaisuus antaa mahdollisuuden synnyttää uusia luovia ratkaisuja. Näkemyseroja on kuitenkin käsiteltävä, sillä käsittelemättömiksi jääneet ja lukkiutuneet näkemyserot voivat johtaa ristiriitoihin. Hyvässä dialogissa etsitään yhteisymmärrystä ja dialogi perustuu hyväl-

le vuorovaikutukselle. Tämä edellyttää, että keskustelun osapuolet pyrkivät ottamaan toistensa puheenvuorot sellaisinaan ja ymmärtämään niiden tuomaa sanomaa. Ihmisten tuomia asioita kuunnellaan kunnioittavalla tavalla. Hyvä kohtaaminen edellyttää avoimuutta ottaa vastaan muiden erilaisia kokemuksia ja tuntemuksia arvostavalla ja hyväksyvällä tavalla. (Juuti 2013, 68–69, 136, 258–259.)

Heinonen ym. (2012, 17–18, 22, 29, 48) puhuvat valmentavasta dialogista, mikä tarkoittaa esimiehen ryhmänsä kanssa käymää sparraavaa keskustelua. Valmentava dialogi on kannustavaa ja vastavuoroista sekä auttaa oppimista ja uusien ideoiden syntymistä. Ratkaisevaa on oivallus ja sitä tukeva toiminta, avoimella asenteella tuodaan esiin uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Esimerkiksi johtajan yksin valmisteleva ehdotus jättää muille vain hyväksymisen tai kyseenalaistamisen vaihtoehdon. Jaettu johtajuus on korostuneesti vuorovaikutusta. Valmentavan dialogin periaatteiden mukaan kehittäminen ja vastuunotto kuuluvat kaikille. Tämä taas lisää osapuolien sitoutumista ja vastuun tunnetta. Kaikilta löytyy osaamista ja esimiehen tehtävänä on toimia kannustajana ja antaa tilaa aloitteellisuudelle. Totutun toistamisen sijaan ihmiset pitää haastaa ajattelemaan ja nykyisin työyhteisöissä tarvitaan ryhmässä tekemistä. Dialogi houkuttaa ryhmän jäsenistä heidän vahvuutensa esiin. Kun ryhmän ajattelu muuttuu, niin myös toiminta muuttuu. Kun johtajalla on kyky saada ihmiset ajattelemaan ja kertomaan ideansa ääneen, saadaan organisaatiossa oleva tieto, taito ja osaaminen käyttöön.

Bändiä käytetään vertauskuvana sellaisesta yhteistoiminnasta, jossa työllä on yhteinen kohde ja työ on jaettu. Bändissä soittaminen vaatii enemmän kuin yhteistyötä, se vaatii samanaikaisen, yhteisen suorituksen. Yhteisen teeman käsittely tai menettelytavan luominen yhdessä kirkastaa näkemystä yhteisestä tavoitteesta ja auttaa yhtenäistämään toimintatapoja tavoitteen saavuttamiseksi. Samoin kuin bändi tapalee yhteistä säveltä, on ryhmässä jokaisen mahdollisuus jakaa kokemuksia ja tuoda esille osaamistaan. Vuorovaikutus on tähän väline, mitä useammalle annetaan ääni, sitä paremmin bändi tuottaa yhteistä hyötyä työhön. Tiedon tulkinnan käytännöt ovat usein sosiaalisia, sillä ihmiset jakavat ja tulkitsevat tietoa yhdessä. Yksilöiden ajatukset voivat muuttua yhteiseksi toiminnaksi vasta sitten, kun niistä on yhdessä puhuttu. Kohtaaminen kasvokkain tiedon välittämiseksi ja uuden tiedon luomiseksi auttaa jäsentämään yhteistä näkemystä toiminnan tavoitteista. Johtajuus merkitsee sitä, että yhdellä on käsitys kokonaisuudesta ja lopputuloksen varmistamisesta. (Helander ym. 2013, 60; Roos & Mönkkönen 2015, 25–27, 41.)

Valmentavassa johtamisessa esimies pyrkii kehittämään jokaisen työntekijän suoriutumista omassa tehtävässään. Keskeisenä työkaluna on tällöin yhteinen pohdiskelu niistä seikoista, jotka sujuvat hyvin ja etenkin niistä, mitkä eivät suju hyvin. Keskustelussa pyritään saa-

maan esille niitä työntekijän piileviä ja näkyviä voimavaroja, joita voitaisiin saada mukaan työsuoritukseen. Esimiehen toimiminen innostavan valmentajan roolissa pyrkii huolehtimaan jokaisen kyvystä ja halusta oppia uutta. Esimies voi myös pyrkiä siihen, että työntekijät ottavat vastuuta tekemisestään ja työn suunnittelusta. (Juuti & Vuorela 2015, 20, 32, 39.)

Valmentavassa johtamisessa on keskeistä innostaminen, kannustaminen, oikeudenmukaisuus ja kuunteleminen. Valmentavaan dialogiin kuuluu vahvasti myös tavoitteellisuus. Ratkaisukeskeisesti katsotaan kohti tulevaisuutta ja nähdään vaihtoehtoja. Ajattelun, puheen ja toiminnan ratkaisukeskeisyys, kannustuksen myötä ihmisistä esiin tulleet voimavarat ja mahdollisuudet vievät kohti tavoitteita. Esimieheltä vaaditaan kykyä yksinkertaistaa asioita, priorisoida ja jaksottaa tavoitteita. Näiden avulla selkeytetään yhteistä näkemystä ja toimintaa. Esimies kantaa vastuun tavoitteen suuntaan etenemisestä. Monista tavoitteista valitaan ne tärkeimmät, jotka pitää saavuttaa ensin. Näin ryhmän toiminta tehostuu ja haluttu suunta on selvempi ja yhtenäisempi. Kun oikeat rakenteet ja prosessit on luotu, luottamus vauhdittaa muutos- ja uudistumiskykyä. Ryhmien joustavuus ja optimismi lisääntyvät. Valmentavan dialogin taidot ovat tärkeitä erityisesti muutostilanteissa. Tällöin dialogin avulla voidaan kirkastaa yhteistä tavoitetta sekä löytää tapa ja halu mennä sitä kohti. (Heinonen ym. 2012 80–81, 113; Kamensky 2015, 190–191.)

Perinteiset ja muutosvastaiset organisaatiot hyötyvät dialogista. Toimintamallin haastaminen ja vastuun ottaminen muutoksesta vievät aikaa. Tavoite rakentuu usealla eri tasolla, erilaisissa toimintaryhmissä. Dialogi käydään aina tietyssä toimintaympäristössä, jota ohjaavat omat päämäärät ja strategiset tavoitteet. Ryhmillä on myös omat näkökulmansa ja omat mielipiteensä siihen, mitä halutaan saada aikaan. Lisäksi kullakin on omat henkilökohtaiset tavoitteensa, jotka ajavat heitä ihmisinä, työntekijöinä, asiantuntijoina tai esimiehinä eteenpäin. Asioissa kannattaa edetä askel kerrallaan ja iloita pienistäkin muutoksista uuden ajattelun suuntaan. Tavoite on määriteltävä erikseen jokaiselle yhteiselle dialogille. Esimerkiksi tiedostaen; Miksi me käymme tämän keskustelun? tai Mitä haluamme tämän avulla saada aikaan? Mikä on yhteinen tapa toimia? (Heinonen ym. 2012, 153–155, 158.)

Valmentavassa dialogissa kysymysten tulee viedä ryhmää eteenpäin kohti tavoitetta. John Whitmore on kehittänyt GROW-mallin, joka toimiva tapa viedä dialogia ryhmässä tavoitteellisesti eteenpäin. Mallissa ovat goal (tavoite), reality (todellisuus, tilanne), options (vaihtoehdot) ja will (motivaatio). Aluksi laaditaan tavoite, mikä on tavoite, mitä haluamme saada aikaan? Seuraavaksi pohditaan mikä on todellisuus, miltä näyttää tämänhetkinen tilanne? Sitten kartoitetaan, mitkä ovat vaihtoehdot, millaisia tapoja on olemassa tavoitteen saavuttamiseen? Lopuksi tarkennetaan sitoutuminen, mikä on osallistujien motivaatio ja miten ha-

luamme edetä, mistä lähdemme liikkeelle ja mitä tukea tarvitsemme? Dialogissa kysymyksillä pyritään luomaan uusia kytkentöjä ja oivalluksia eli uutta ajattelua, mikä synnyttää monipuolista ja uudenlaista toimintaa. (Heinonen ym. 2012, 184–190.)

Todellisuus on usein hyvin monimutkainen, eikä yhtä oikeaa todellisuutta ole olemassa. Jokaisella on oma näkökulmansa ja jokaisen mielestä heidän näkökulmansa on useimmiten se oikea. Tämän vuoksi organisaatiot ovat moniäänisiä ja monimutkaisia. Ongelmia syntyy silloin, kun ihmiset eivät osaa puhua erilaisista näkökannoistaan yhdessä eivätkä kykene viemään erilaisista näkemyksistä syntyvää energiaa eteenpäin toiminnan tasolle. Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan lisätä avoimuutta ja luottamusta. Työyhteisön jäsenet kykenevät jakamaan vapautuneesti tietojaan ja taitojaan vasta, kun työyhteisössä on syntynyt riittävä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri. Erilaisten näkemysten esiintyminen ei ole ongelma, vaan ongelmia syntyy, jos erilaisia näkökulmia ei voida käsitellä. Esimiehen tehtävä on luoda työntekijöiden kanssa mielekäs yhteinen mielikuva toiminnan perustaksi ja pyrkiä selkeyttämään perustehtävää. Johtaminen on siis erilaisten näkemysten avaamista ja yhteisten merkitysten etsimistä. (Juuti & Vuorela 2015, 27–28, 45, 140.)

Silloin, kun työyhteisöllä on selkeä näkemys toiminnan tarkoituksesta, yksittäinenkin työntekijä voi mieltää toimintansa olevan tärkeä osa kokonaisuutta. Merkityksen kirkastaminen vaatii monipuolista viestintää henkilöstön välillä. Jos henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta käsitellä näitä asioita, sillä ei ole myöskään mahdollisuutta ymmärtää ja hyväksyä niitä. Osallistuessaan ihmiset voivat subjektivoitua toiminnan tekijäksi toiminnan kohteena olemisen sijaan. Dialogisissa käytännöissä keskeistä on keskinäinen kehitys. (Arnkil & Seikkula 2014, 22; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9) Erilaiset kehittämismenetelmät ja työyhteisön kehittämispäivät auttavat työyhteisön jäseniä irrottautumaan arkisesta toimintaympäristöstä ja etsimään jotain uutta erilaisten asioiden äärellä. Muita arvostavat ihmiset tekevät työyhteisön jäsenet näkyviksi ja osaaviksi hyväksynnällään. Työyhteisö vapautuu itsekeskeisyydestä ja haluaa työskennellä toisten ja yhteisön puolesta. (Juuti, 2013, 140; Roos & Mönkkönen 2015, 43.)

Muuttuvassa maailmassa erilaisten näkemysten rakentava työstäminen ja sparraaminen edistävät yhteistä ymmärrystä, laajentavat näkökulmia ja auttavat muutoksessa. Johtajan tulee ymmärtää kokemusten ja mielikuvien merkitystä entistä paremmin. Yksilöt haluavat ideoida, tehdä ja tämän myötä vaikuttavat yhdessä. Yhdessä tekeminen luo myös läpinäkyvyyttä toimintaan. Nykyajan verkostoituvat organisaatiot asettavat yksilöille vuorovaikutuksen ja itsensä johtamisen haasteita. (Åhman 2008, 21–23.)



## Dynaaminen toimintaympäristö

Työympäristöjen tilakustannusten nousu on vienyt kehitystä kohti uudennaisia monitoimitaloja ja erilaisia toimintatapoja. Uudennalaisilla 2000-luvulla tyypillisillä työympäristöjen tilamuutoksilla perustellaan tulevaisuuden työskentelyn näkökulmaa. Kyseessä on työn postmodernisoituminen, jolloin aika ja paikka sekoittuvat yhä enenevissä määrin. Toimintaympäristön muutokset luovat puitteita muuttuvalle asiantuntijuudelle. Useampi henkilö voi käyttää samoja työpisteitä ja työtä voidaan tehdä varsinaisten tilojen ulkopuolella. Toimitaloja ja ympäristöjä rakennetaan tukemaan mahdollisimman hyvin asiakkuusprosesseja. Tämän vuoksi voidaan suositella samaa asiakaspalvelua ja ydinprosessia tekeviä henkilöitä sijoittumaan lähekkäin. Näin tilat ja toimintaympäristöt pyrkivät edistämään yksilöiden yhteistyötä ja työkykyä. Yhä useammin työt ulottuvat entistä laajemmalle asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toimintaympäristöihin, eivätkä ole enää samojen seinien sisällä. (Roos & Mönkkönen 2015, 140–142.)

Kun toimintaympäristö muuttuu, on myös puheen ja oppimiskäsityksen muututtava. Organisaatiot muuttuvat kompleksisiin ja dynaamisiin toimintaympäristöihin. Fyysisiä ja sosiaalisia ympäristöjä muuttamalla edistetään ajattelua siitä, että työyhteisön jäsenet toimivat yksilöinä samassa organisaatiossa. Erillisten yksiköiden ajattelu vähenee. Työ muuttuu liikkuvaisemmaksi ja yhteistyöpainotteisemmaksi. Aika on kyettävä ajattelemaan yhteisenä resurssina. Tieto ja osaaminen liikkuvat työntekijän mukana. Yhä useampaa työtä voi tehdä milloin vaan ja missä vain. Rakenteen muuttaminen voi parantaa prosessimaista toimintaa ja työn tuottavuutta edistäen asiakkaiden saamaa palvelua sekä lisätä yhteistyötä eri ammattikuntien välillä. Muuttuva työ edellyttää uudennalaisia ratkaisuja tilojen ja sitä kautta sosiaalisen layoutin suhteen. Jaetun tilan ja jaetun työn myötä yhteistoiminnallisuus lisääntyy. Jaettu työ on askel kohti yhteiskonserttia tai bändiä, monipaikkaista työyhteisöä, jossa kaikki kokevat saavansa äänensä mukaan innostavaan päätöksentekoon. Kukaan ei saa yksin aikaan yhteistä sointia, vaan soitto edellyttää jokaisen yksilöllisen äänen mukanaolon. (Roos & Mönkkönen 2015, 142–143.)

Kompleksisuusajattelun mukaan organisaatiossa esiintyvät näkemyserot voivat siirtää organisaation uudennlaiseen tasapainotilaan. Kompleksisuusajattelun mukainen johtamisnäkemys pyrkii korvaamaan perinteisen ylhäältä alas ohjautuvan johtamiskäsityksen näkemyksellä, jossa useat eri toimijat ja näiden välinen vuorovaikutus saavat aikaan dynaamista sopeutumista, jonka seurauksena organisaatio oppii ja luo uutta. Ihmisten toimintaa ohjaa eräänlainen kollektiivinen älykkyys, jolloin ihmiset pyrkivät organisoitumaan varsin älykkäällä tavalla itseohjautuvasti. Tällöin johtamista voitaisiin tarkastella lukuisten keskenään vuorovaikutuksessa olevien voimien välisenä dynaamisena prosessina. Toiminta on vailla mer-

kitystä ennen kuin se kehystetään tietyllä tavalla. Merkitykset syntyvät, kun vuorovaikutuksessa olevat ihmiset tuottavat yhteistä tietoa. Menestyvissä organisaatioissa ylläpidetään moniäänisiä diskursseja samanaikaisesti ja käydään arvostavaa vuoropuhelua näiden ristikkäisten diskurssien välillä. (Juuti 2012, 44, 47–48, 50, 144.) Erilaisten mielipiteiden vastaanottaminen ja erilaisuuden sietäminen auttavat kyseenalaistamaan omia käsityksiä. On uskallettava heittäytyä mukaan yhteisiin prosesseihin ilman, että tietää hallitsevansa lopputuloksia. Usein on vain luovuttava itselle tutuista ajattelumalleista ja uskomuksista ja kuunneltava toisten näkemyksiä. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 163–164.)

Perustyö pyritään tekemään yhä vähemmällä työntekijämäärällä, mikä asettaa oman haasteensa työn organisoinnille. Toimintaympäristöjen muuttuessa yhteisen kielen ja toimintatapojen löytäminen vie aikansa. Tämän vuoksi eri organisaatiotasojen välille tarvitaan enemmän tiivistä yhteistyötä. (Riekko, Salonen & Uusitalo 2010, 66–67.) Yksipuolinen ratkaisujen sanelu sopii nykyajan tilanteisiin yhä harvemmin. Dialogisesta näkökulmasta katsottuna asiantuntemus onkin enemmän henkilöiden välissä, kuin yhdenkään asiantuntijan sisässä. (Mönkkönen & Roos 2009, 65.)

Nykypäivän osaamisessa on kysymys kyvykkyydestä jakaa tietoa ja asiantuntijuutta sekä osallistua verkostoihin. Toisaalta osaaminen näyttäytyy kykynä mennä mukaan erilaisiin yhteisiin toimintoihin, joissa on uskallusta jakaa kokemuksia, tietoa ja tietämättömyyttä sekä arvostusta ja luottamusta. Johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista. Ihmisten asiantuntijuus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtaminen ei ole asioiden ennalta tietämistä vaan kykyä neuvotella ja tilan antamista yhdessä tekemiselle. (Ropo ym. 2005, 22–23, 33, 39, 162.) Yhä enemmän on vahvistunut käsitys johtamistyön kokonaisvaltaisuudesta. Kokonaisvaltaisessa ajattelussa johtamisen tärkeimpänä funktiona on työntekijöiden hyvän työpanoksen mahdollistaminen ja yksikön voimavarojen kohdistaminen oikein. (Riekko, Salonen & Uusitalo 2010, 22–23.)

Oleellista on, miten kaikki toimijat saadaan osallisiksi prosessiin ja mitä vaikuttavuutta saadaan aikaan. Yhteisvaikuttavuutta saadaan aikaan, kun ihmiset kohtaavat ja toimivat yhdessä. Työn näkemyksistä, mahdollisuuksista ja haasteista käydään jatkuvaa dialogia. Dialogin missiona on parempi työelämä. (Piha & Poussa 2012, 185–186; Roos & Mönkkönen 2015, 144.) Osallistava ja jaettu johtaminen parantavat toiminnan tulosta ja asiakaspalvelun laatua, koska organisaation jäsenten kyvyt, osaaminen ja motivaatio ovat hyvässä käytössä. Lisäksi organisaatio on asiakaslähtöinen ja oppii koko ajan jotain uutta. Osallistavan johtamisen seurauksena henkilöstö on sitoutunutta, jaksaa ja voi hyvin työssään. (Juuti 2013, 262.)

Toimintaympäristön muutoksessa voi olla haasteellista löytää uudenlaista tapaa toimia muuttuneissa ja uusissa olosuhteissa. Erilaisten näkemysten havaitseminen ja perususkosten kyseenalaistaminen on tärkeä osa muutoksen johtamisessa. Palautteen ansioista työyhteisön jäsenet eivät mekaanisesti toista samaa toimintaa, vaan oppivat itsestään ja ympäristöstään kaiken aikaa. Muutostilanteessa hyvän työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen sekä luottamuksen rakentaminen ovat oleellisia.

Osallistavan johtamisen mahdollistamisen myötä eri yksiköiden työntekijät sitoutuvat helpommin samoihin päämääriin ja pääsevät vaikuttamaan asioihin. Yhteistä ajattelua ja asioiden jakamista tarvitaan silloin, kun uuteen tilanteeseen liittyy epävarmuutta ja varmaa lopputulosta ei ole tiedossa. Yhteistoiminnan merkitys korostuu ja työyhteisön jäsenet toimivat yksilöinä samassa organisaatiossa.

Kuten kehitysvammahuollon palveluiden kehittämisessä erillisten yksiköiden ajattelu vähenee. Kehitysvammaisen ihmisen päiväaikaisen toiminnan ja kokonaisvaltaisen osallisuuden tukemisen myötä henkilöstön työ muuttuu liikkuvaisemmaksi ja yhteistyöpainotteisemmaksi. Asiakas omine tarpeineen nousee keskiöön. Toimintaympäristön laajetessa näkemysten jakaminen ja riittävän yhteneväisen näkemyksen rakentaminen nousee tarpeelliseksi yhteistyön kannalta. Toimintaympäristössä vaaditaan yhteistoimintaa, jolloin työ on jaettu ja työllä on yhteinen kohde. Tässä tutkimuksessa aineistoa koottiin eri yksiköiden henkilöstöltä sekä sidosryhmien jäseniltä verkostotyössä.

### Dialogiset verkostomenetelmät

Hyvien käytäntöjen dialogien kehittäminen alkoi Stakesin, Raison ja Hämeenlinnan yhteiseen Palmuke-hankkeessa (Palvelujärjestelmien rakenteiden muutos ja kehittäminen, 1997-2002). Projektin tavoitteena oli kehittää voimavarakeskeisiä menetelmiä, verkostosuuntautunutta työtettä ja ylisektorisia palvelurakenteita. Hankkeen aikana lasten, nuorten ja perheiden kanssa työskentelevät eri sektorien työntekijät kehittivät moniammatillista yhteistyötä vahvistavia toimintatapoja ja rakenteita. Hankkeen tuloksena ennakointidialogimetodit kehittyivät, horisontaalinen (sektoreiden ja yksiköiden) ja vertikaalinen (johdon, henkilöstön ja asiakkaiden) vuoropuhelu lisääntyi sekä kuntien välinen vuoropuhelu käynnistyi. Vuonna 2004 pidettiin hyvien käytäntöjen keskusteluprosessi Helsingin sosiaalipäivystyksen kanssa. Keskiössä oli yksilön ja yhteisön hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen. Mäntsälässä on toteutettu kaikkia kouluja koskeva hyvien käytäntöjen dialogiprosessi. Nurmijärvi, Rovaniemi ja Työhyvinvointilaitos toteuttivat vuosina 2007 -2009 Varhainen avoin yhteistyö kunnalliseksi toimintamalliksi – intensiivihankkeen, jonka tavoitteena oli koko kunnan palveluja koskeva palvelukulttuurin muutos. Keskeisenä välineenä käytettiin ja käytetään edelleen Hyvien käytäntöjen dialogeja. Tämän jälkeen Hyvien käytäntöjen dialogeja ja metodia on käytetty mm. osana opettajien täydennyskoulutusta ja yksityisten järjestöjen ja muiden työyhteisöjen kehittämisprosesseja. Vertaisoppiminen kokemuksia vaihtamalla on noussut tärkeäksi osaksi hyvien käytäntöjen dialogeja. Vertaisoppimista on kehitetty kokemuksia vaihtamalla eri paikkakuntien välillä. Tunnistetaan Hyvien käytäntöjen leviämisen merkitys, mutta käytäntöjen juurtumiseen ja jatkuvuuteen kiinnitetään liian vähän huomiota. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003, 5-7; Arnkil & Seikkula 2014, 203–204, 207; THL 2014.)

Kokon (2006) mukaan välitöntä palaveripalautetta kysyttiin dialogisiin verkstopalaveriinhin osallistuneilta asiakkailta 42 paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Palautetta oli antanut yhteensä 3 500 henkilö vuosina 2003 – 2005. Palaveriin osallistuminen koettiin yleensä hyödylliseksi, keskiarvo 8,1 (asteikolla 1 – 10). Vastauksissa korostui kuulluksi tuleminen, keskiarvo 9,0. Tutkimuksen mukaan vuoropuhelurakenteella toteutetut palaverit olivat tuoneet vuorovaikutukseen toivottuja hyötyjä, puhumista, kuulemista ja kuulluksi tulemistä ja vastavuoroisuutta. Vuoropuhelun katsottiin lisänneen avoimuutta, luottamusta ja rehellisyyttä. Osallistujat olivat kokeneet verkstopalaverin voimavaroja vahvistavana kohtaamisena. (Kokko 2006, 32–33, 154–155.) Seikkula ja Arnkil (2005) katsovat, että dialogeissa muodostuu eräänlainen uutta, jaettua asiantuntemusta. Ymmärrys muodostuu kaikkien osa-

puolten väliin. Asiantuntemuksen haasteena on kehittyä sellaiseksi, että se saadaan yhteisen ymmärryksen ja yhteistoiminnallisten ratkaisujen käyttöön. (Seikkula & Arnkil 2005, 164–166.)

Honkavuoren (2012) tutkimuksen mukaan verkostokonsulttien käyttämät dialogiset verkostomenetelmät ovat hyvä apukeino muutoksen johtamisessa. Tutkimus vahvisti psykologisen johtamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa. Dialogiset verkostomenetelmät lisäävät henkilöstön kokemusta työn arvostuksesta muutosten aikana. Menetelmien käyttö on edesauttanut hiljaisen tiedon jakamista ja verkostotyö on edistänyt organisaation oppimista. Sitoutuminen muutokseen lisääntyy, kun moniäänisen keskustelun avulla etsitään yhdessä ratkaisuehdotuksia ja tehdään yhteisiä päätöksiä.

#### Kotimaiset tutkimushankkeet osallisuudesta

Kosken ja Perkkiön (2015) YAMK opinnäytetyön menetelminä käytettiin vertaiskehittämistä, dialogista keskustelua ja sisällönanalyysia. Dialoginen keskustelu menetelmänä osallisti eri asiantuntijat, henkilökunnan ja asiakkaat osaksi hanketta. Yksilöllinen suunnitelma Varsinaissuomen erityishuoltopiiriin työ- ja päivätoimintaan – hankkeen tuotteena syntyi kahdeksanokohtainen yksilöllinen suunnitelma, jossa huomioitiin eri tuen tarpeen osa-alueita. Yksilöllisen suunnitelman teemat ovat päätöksenteko, sosiaalinen rooli, urapolku, itsenäisyys, terveys- ja hyvinvointi, kommunikointi, osallisuus ja mielekäs päivä.

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta (KVANK) on kehitysvamma-alan järjestöjen ja julkisten toimijoiden yhteistyöverkosto. Neuvottelukunta edistää YK:n vammaisten ihmisten oikeuksia koskevan yleissopimuksen toimeenpanoa Suomessa ja tekee työtä päivätoimintaan, työhön ja asumiseen liittyvien palveluiden kehittämisen puolesta. KVANK:n teettämän Päiväaikaisen toiminnan nykytila ja tavoitteet – kyselyn (2014) mukaan kehitysvammaisten palvelujen kehittämistä edistävät henkilöstön mielestä yhteiset keskustelut ja tavoitteiden luominen yhdessä koko henkilökunnalle, jotta saavutettaisiin samanlainen näkemys tulevaisuudesta. Entisen ja nykyisen ajattelun pitäisi saada jotenkin vuoropuheluun. Kyselyssä esille nousi työyhteisön yhteinen halu järjestää laadukasta toimintaa ja kehittää sitä hyvässä yhteistyössä. Esille nostettiin teemoja: yhteinen päämäärä, yhteiset käytännöt ja työmenetelmät ja pelisäännöt, moniammatillinen ja avoin yhteistyö ja yhteistyöverkostot sekä yhteisöllisyyden tunne. Kysymykseen ”Mitä mielestäsi pitäisi tapahtua, jotta toiminta yksikössäsi vastaisi paremmin mielekkäälle päiväaikaiselle toiminnalle annettuja suuntaviivoja?” vastattiin, asiakkaan toiveiden kuunteleminen, asiakkaat ovat itse suunnittelussa mukana ja saavat itse vaikuttaa päiväänsä yksilökeskeisen suunnittelun mukaisesti. Asiakaiden tavoitteet ja kyvyt haluttiin nostaa esiin sekä asiakkaalle annettaisiin entistä enem-

män oikeuksia päättää omasta päivästä jättämällä vähemmälle omaisten ja kunnan pakkamat tavoitteet. Kyselyn vastausten mukaan kehitysvammatyössä tarvittaisiin entistä enemmän liittymistä ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa pitäisi lisätä kehittämällä yhteistyömenetelmiä eri verkostojen välillä. (Kyselyn yhteenvetoa KVANK Työn ja päivätoiminnan valiokunta 3.2.2015, KVANK 2015.)

Leena Luhtaselan (2009) mukaan osallisuuteen liittyy myös valinnan vapaus ja vallan tunne, joten osallisuus ei voi olla pakollista. Palvelun käyttäjän kokemus omasta osallisuudesta riippuu muun muassa vaikutusmahdollisuuksista ja eri vaihtoehtojen tiedonsaannista. Luhtasela korostaa tarvittavan aitoa dialogia viranomaisten ja asiakkaiden välillä sekä asiakkaiden kokemustiedon ottamista suunnitelmien ja päätösten perustaksi. Kokemusasiantuntijuuden ja asianosaisten ottaminen osaksi palveluiden suunnittelua, järjestämistä sekä arviointia, on nostettu myös EU:n osallisuuspoliittisena suositukseksi esiin Köyhyyden ja sosiaalisen syrjäytymisen torjunnan eurooppalainen foorumissa 2010. (THL 2014.)

Keskustelussa osallisuudesta on Raivion & Karjalaisen (2013) mukaan tunnistettava kysymys vallankäytöstä, vallasta määritellä käsitteitä ja luokitella niiden kautta ihmisiä joko osalliseksi tai syrjäytyneiksi. Osallisuuskin on hahmotettava prosessina, syrjäytymisen vastaparinä. Osallisuus ei ole yksilön pysyvä ominaisuus tai staattinen tila, joka voidaan saavuttaa, sillä sen aste vaihtelee elämänvaiheiden ja – tilanteiden mukaan. Osallisuus edellyttää sitä, että ihmisellä on 1) käytössään riittävät aineelliset resurssit (HAVING), että hän on 2) omaa elämäänsä koskevassa päätöksenteossa toimijana (ACTING) ja että hänellä on 3) sosiaalisesti merkityksellisiä ja tärkeitä suhteita, jäsenyyttä erilaisissa ryhmissä (BELONGING). (THL 2014; Julkari 2014.)

Sosiologi Erik Allardtin (1976) on määritellyt hyvinvoinnin ulottuvuuksia ihmisen perustarpeiden kautta (having, loving, being). Having viittaa materiaaliin olosuhteisiin (esimerkiksi taloudelliset, asuin, työllisyys, terveys, koulutus). Loving viittaa tarpeeseen olla yhteydessä muihin ihmisiin (perheeseen, sukuun, ystäviin, erilaisiin yhteisöihin). Being viittaa tarpeeseen integroitua (kuulua) yhteiskuntaan esimerkiksi osallistumisen, poliittisen aktiivisuuden, merkityksellisen työelämän kautta. (Allardt 1976, 88–94; Raivion & Karjalainen 2013, 16.) Räsäsen (2014) mukaan inhimillisellä pääomalla viitataan erilaisiin tietoihin ja taitoihin, kykyihin, lahjakkuuteen ja osaamiseen, mikä osallisuuden – ulottuvuuksien kautta tulkittuna selkeimmin viittaisi henkilön toimijuuteen, ja asettuisi siten ACTING-ulottuvuudelle. Monenlaiset muutkin taidot voivat tarjota ihmiselle inhimillisiä resursseja ja voivat lähiyhteisöissä olla hyödyllistä pääomaa. Inhimillistä pääomaa lähelle tulee myös tiedollinen tai kulttuurinen pääoma, jota yksilöt ovat omaksuneet kuulumalla erilaisiin ryhmiin tai yhteisöihin. (THL 2014.)

Asiantuntijaryhmän loppuraportti Työelämäosallisuuden lisääminen on yhteinen asia (STM, 2011:4) on ensimmäinen virallinen dokumentti, jossa työelämäosallisuus-käsitettä on käytetty. Tästä syystä sillä on ollut määräävä asema käsitteen tulevan käytön ja sisällön suhteen. Työelämäosallisuus-käsitteen käyttö asiantuntijaryhmän loppuraportissa on kuitenkin ristiriitaista, eikä raportin perusteella synny selkeää kuvaa siitä, mistä heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämäosallisuuden lisäämisessä on kyse. Työelämäosallisuus-käsite tulee tässä yhteydessä määritellyksi myös olemassa olevan toimintakyvyn ylläpitona, syrjäytymisen ehkäisynä, pitkäkestoisena tuettuna työnä sekä työtoimintana. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että erityisryhmien osalta työvoimapolitiikka ei toimi ilman tarkkaan harkittuja toimia. (Raivio & Nykänen 2014; THL – Työpaperi 14/2014 50, Julkari 2014; Asplund & Koistinen 2014.)

#### Eettiset suositukset ja laatukriteerit

Sosiaali- ja terveysministeriön Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE on julkaissut eettiset suositukset sosiaali- ja terveysalalle. Nämä eettiset suositukset ulottuvat eri tasoille koskien yhtä lailla päätöksentekijöitä ja esimiesasemassa olevia henkilöitä kuin asiakkaiden kanssa työskentelevää ammattihenkilöstöä. ETENE-neuvottelukunnan periaatteet ovat: (1) Sosiaali- ja terveysalan toimijat kunnioittavat asiakkaidensa ihmisarvoa ja perusoikeuksia. (2) Sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtana on asiakkaan etu. (3) Sosiaali- ja terveydenhuollossa on kysymys vuorovaikutuksesta. (4) Ammattihenkilöstö vastaa työnsä laadusta. (5) Hyvä hoito ja palvelu edellyttävät vastuullisia päätöksiä ja toimintakulttuuria. Työelämäosallisuuden hyvät käytännöt Euroopassa (TOHKE)-kehittämishanke toistaa Euroopan unionin jäsenmailleen antaman suosituksen työllistymistä tukevien toimien kohdentamisesta erityisesti ns. vaikeimmassa työmarkkina-asemassa oleviin ryhmiin ja henkilöihin. (Nykänen & Raivio 2013, 8; THL 2015.)

Yksilöllisen tuen laatukriteerit on laadittu alustavasti vuonna 2011 Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunnassa. Neuvottelukunta on epävirallinen yhteistyöverkosto, jonka tavoitteena on edistää YK:n vammaisten ihmisten oikeuksia koskevan yleissopimuksen toimeenpanoa Suomessa ja tehdä kehittämis- ja vaikuttamistyötä asumiseen liittyvien palveluiden laadukkaan järjestämisen puolesta. Lähtökohtana neuvottelukunnassa on, että palveluiden tulee vastata kunkin henkilön yksilöllisiin tarpeisiin ja mahdollistaa vammaiselle henkilölle hänen toiveitaan ja tarpeitaan vastaava oman näköinen elämä. Laatukriteerien mukaan henkilön saamat palvelut ovat laadukkaita, jos ne ovat yksilöllisiä, tarjoavat hänelle mahdollisuuden päättää omista asioistaan ja saada siihen tukea (tuettu päätöksenteko),

turvaavat kunnioittavan kohtelun sekä ihmisoikeuksien toteutumisen ja mahdollisuuden osallistua lähiyhteisön ja yhteiskunnan toimintaan. (Hintsala 2013; KVANK 2015.)

Yksilöllisen tuen laatukriteerit perustuvat vahvasti yksilön valinnanoikeudelle ja yksilökeskeisen suunnittelun periaatteille, joissa korostetaan henkilön vahvuuksia ja voimavaroja ja niiden hyödyntämistä. Tällöin kartoitetaan myös virallisten ja lakisääteisten palvelujen ulkopuolella olevia mahdollisuuksia, palveluja sekä tukea ja otetaan voimavaraksi myös henkilön perhe, läheiset sekä ystävät. Kriteereissä korostetaan, että tuen tulee auttaa henkilöä saavuttamaan itselleen tärkeitä tavoitteita ja unelmia sen sijaan, että se rajoittaisi auttamaan vain siinä, mitä palvelujärjestelmä sillä hetkellä pystyy tarjoamaan. (Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta 2011, KVANK 2015.)

Laatusuositukset työllistymisen ja osallisuuden tuen palveluihin (entinen työ- ja päivätoiminta) painottavat, että kehitysvammaisille ihmisille tarjottavan palvelun lähtökohtana tulee olla se, että he voivat tehdä henkilökohtaisten tavoitteidensa mukaisia valintoja ja suunnitelmia. Henkilöillä tulee olla vaikutusvaltaa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin niin, että he kykenevät saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteitaan. Laatusuositukset tähtäävät siihen, että henkilöt pystyvät olemaan aktiivisia ja itsenäisiä jäseniä lähiyhteisössään ja yhteiskunnassa. (KVANK 2015.)

Kehitysvammaisten henkilöiden tulee saada yksilöllistä tukea valintojen ja suunnitelmien tekemiseen, muutoksiin ja siirtymävaiheisiin sekä lähiyhteisöihin liittymiseen. Heidän tulee saada tukea mahdollisimman suuren itsenäisyyden saavuttamiseksi. Tuen tarve tulee huomioida terveyteen ja hyvinvointiin, merkityksellisiin sosiaalisiin rooleihin sekä itseilmaisuuksiin ja luovuuteen liittyviin asioihin. Henkilöiden tulee saada tukea ammatilliseen koulutukseen ”silloittavaan” toimintaan pääsemiseksi, ammatillisiin opintoihin ja työhön pääsemiseksi. Lisäksi tulee turvata, että kehitysvammaiset henkilöt voivat vaikuttaa palvelujen sisältöihin ja toimintatapoihin. (KVANK 2015.)

#### Kansainväliset ja kansalliset sopimukset ja ohjelmat

Yksilöllisen tuen laatukriteerit perustuvat erityisesti seuraaviin kansainvälisiin ja kansallisiin sopimuksiin ja linjauksiin: YK:n vammaisten ihmisten oikeuksien yleissopimus, Euroopan neuvoston vammaispoliittinen ohjelma, EU:n yhdenvertaisuusdirektiivit ja ohjelma, Vammaispoliittinen ohjelma (VAMPO) ja Valtioneuvoston periaatepäätös ohjelmasta kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen järjestämiseksi. YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista (2006), Euroopan vammaisstrategia 2010–2020 (2010), Euroopan neuvoston vammaispoliittinen toimintaohjelma 2006–2015 (2006) sekä



edellisen toimeenpanoon Suomessa liittyen myös Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015 (2010) Vammaisten työllisyyden ja yhteiskunnallisen osallisuuden edistämiseen ovat erilaisia vammaispoliittisia asiakirjoja liittyen vammaisten työllisyyden ja yhteiskunnallisen osallisuuden edistämiseen. Yhdistyneiden Kansakuntien yleissopimus on ensimmäinen oikeudellisesti sitova kansainvälinen ihmisoikeusväline, jossa EU ja sen jäsenvaltiot ovat sopimuspuolina. Sopimusvaltioiden edellytetään yleissopimuksen nojalla suojelevan ja takaavan vammaisille kaikki ihmisoikeudet ja perusvapaudet. (Verner 2015.)

YK:n vammaisyleissopimus tuli kansainvälisesti voimaan toukokuussa 2008, kun 20 jäsenvaltiota oli saanut päätökseen kansalliset ratifiointitoimet. Kansallinen ratifiointiprosessi Suomessa on vielä kesken, vaikka se on ollut kirjattuna kahteen hallitusohjelmaan ja Suomen vammaispoliittiseen ohjelmaan vuosille 2010–2015. Muista EU-maista ratifiointiprosessi on ollut kesken Suomen lisäksi vain Alankomaissa ja Irlannissa. Suomi allekirjoitti YK:n yleissopimuksen vammaisten henkilöiden oikeuksista ja sen valinnaisen pöytäkirjan kuitenkin jo maaliskuussa 2007. Loppuvuodesta 2014 ulkoministeriö sai valmiiksi hallituksen esityksen ja asia eteni eduskuntaan. Ratifiointi edellyttää Suomessa lainsäädäntömuutoksia useilla eri hallinnonaloilla, minkä lisäksi on perustettava kansallista toimeenpanoa valvova itsenäinen valvontamekanismi. (Verner 2015.)

Euroopan neuvoston vammaispoliittisen toimintaohjelman (STM, 2006) tärkeimpänä tavoitteena on tukea jäsenmaita toimeenpanemaan strategioita, joilla saadaan aikaan vammaisten henkilöiden täysi osallistuminen yhteiskunnassa sekä lopulta vammaisnäkökulman valtavirtaistaminen jäsenvaltioiden kaikkien alojen politiikkaan. Valtavirtaistamiseen liittyy vammaisten henkilöiden palveluiden sisällyttäminen muiden kansalaisten palvelutarjontaan ja tavoitteena on siirtyä aina kuin mahdollista eriyttämistä tukevasta politiikasta valtavirtaan integroitumiseen, joskaan valtavirtaistaminen ei sulje pois vammaisia koskevaa erityispolitiikkaa silloin kun se on vammaisten henkilöiden edun mukaista. (mt.4, 69.) Valtavirtaistaminen onkin vammaispoliittisia asiakirjoja läpileikkaava vahva periaate. (Verner 2015.)

Komission aktiivisen osallisuuden-suosituksessa (2008) esitetyllä toimenpide-ehdotuksella kattavien, koordinoitujen ja kokonaisvaltaisesti suunniteltujen ja toteutettujen palveluiden järjestämisestä voidaan tulkita viitattavan one-stop-shop-mallisesti organisoituihin palveluihin, jollaisia selvityksen kohdemaissa onkin perustettu paljon. Suosituksissa painotetaan, että palveluja järjestettäessä palvelujen käyttäjien monimuotoisuus tulee asianmukaisesti huomioida sekä luoda räätälöityjä toimintamalleja ihmisten moninaisten, yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi. Vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden työllisyyden edistäminen ei sanottavammin nouse esiin Euroopan komission suosituksessa työmarkkinoilta syrjäyty-

neiden aktiivisesta osallisuudesta (2008), eikä myöskään Eurooppa 2020-kasvustrategiassa (2010). Eurooppa 2020-kasvustrategian prioriteetteja edustavissa hankkeissakin vammaisten henkilöiden työllisyyden edistämiseksi esitetään lähinnä työ- markkinoilla esiintyvän syrjinnän torjumiseen ja poistamiseen liittyviä suosituksia. (Neuvoston suositus jäsenvaltioiden ja unionin talouspolitiikan laajoiksi suuntaviivoiksi 2010, 5, Julkari 2014.)

Vuonna 2013 oli laadittu arviointiraportit komission työ- markkinoilta syrjäytyneiden aktiivisen osallisuuden suosituksen (2008) toteutuksesta, (Assessment of the implementation of the European Commission Recommendation on active inclusion). Kävi ilmi, että selvityksen kohdemaissa kuten myös Suomessa ns. vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien työllistymistä pyritään tukemaan ja edistämään pitkälti projekti- ja hanke pohjaisesti ilman, että hankkeissa toteutetulla työllä olisi välttämättä selkeän yhteisiä rakenteita valtakunnallisen politiikan kanssa. Hankkeiden kautta saatuja kokemuksia pyritään vakiinnuttamaan käytännöiksi, Suomessa esimerkiksi kunnallisia palveluita kehitettäessä. (KVANK 2015.)

Alankomaiden AII-raportin mukaan kannustinten lisäämisen ja etuusriippuvuuden vähentämisen lisäksi keskeistä uudistuksissa ovat olleet vammaisuuksia saavien sekä sosiaalivastuun varassa elävien tukentuva vastuuttaminen. AII-raportin mukaan sosiaalisen osallisuuden edistämiseksi kuntien palveluiden laadun parantaminen on ensisijainen tehtävä, mm. asiakasneuvostojen (client council) kautta. Ruotsin NRP-raportissa todetaan työllisyyden edistämiseksi olevan tarpeen käyttää voimakkaita välineitä sen varmistamiseksi, että jokaiselle, joka voi ja haluaa työskennellä, töitä myös löytyy. Työympäristön kehittäminen esimerkiksi vammaisuuteen liittyen nostetaan NRP-raportissa kestävä työelämän näkökulmasta esiin. Tanskassa hallitus on asettanut lukuisia sosiaalipoliittisia tavoitteita varmistukseksi, että kaikilla on oikeus osallistua (participate) yhteiskuntaan. Saksassa sosiaalisen osallisuuden prosessi ei ole yhtä vahvasti mukana valmistelutyössä. (KVANK 2015.)

Sosiaalisen ja yhteiskunnallisen osallisuuden lisääminen palveluilla on eurooppalaisissa työllisyys- ja osallisuuspoliittisissa suosituksissa kuitenkin keskeinen rooli. Poliittinen keskustelu vammaisten henkilöiden osallisuudesta käynnistyi NRP-raportin mukaan vasta vuonna 2007, YK:n yleissopimuksen vammaisten henkilöiden oikeuksista ratifiointin jälkeen. Palvelut ja niiden kehittäminen nostetaan esiin keinona lisätä sosiaalista osallisuutta ja parantaa erityisesti haavoittuvimmassa asemassa olevien ryhmien yhteiskunnallista asemaa. AII-raportin mukaan Irlannissa hallituksen ja sidos- ja asiantuntijaryhmien välillä ei ole pysyvää dialogia tai kumppanuutta. Sosiaalinen kumppanuus on raportin mukaan ajettu alas laman puhjettua. Osallistumusrakenteita (participatory structures) esimerkiksi sosiaalisektoriin ei juuri ole, eikä sellaisten luomiseksi vaikuta raportin mukaan olevan poliittista kiinnostusta. (KVANK 2015.)

Vammaispolitiikkaan liittyen NSR-raportissa mainitaan Suomen vammaispoliittinen toimintaohjelma, (VAMPO) jonka tavoitteena raportissa todetaan olevan valtavirtaistaa vammaispolitiikkaa yhteiskunnan eri toimintoihin sekä luoda vahva perusta ihmisoikeuksille, syrjimättömyydelle, tasa-arvolle ja osallisuudelle. Sosiaalisesti vastuulliset, osallistavat työmarkkinat eivät hyväksy työllä keinottelua ja muun muassa kehitysvammaisten henkilöiden avo-työtoiminnasta löytyy ILO:n määrittelemän pakkotyön piirteitä (Forced Labour Convention, 1930 (No.29) Convention concerning Forced or Compulsory Labour). Sosiaalisten kriteerien rinnalla on käytössä kiintiöjärjestelmiä vammaisille työntekijöille muun muassa Italiassa, Turkissa, Ranskassa, Slovakiassa ja Saksassa. Saksassa työllistämisvelvoite koskee yli 20 hengen yrityksiä sekä julkista sektoria. (KVANK 2015.)

Irlannissa on tehty työ- ja päivätoiminnan palveluiden uudistamisohjelma 2010-luvulla. Malli on nimeltään New Directions ja sen lähtökohtana on kiinnittää huomiota asiakkaan yksilölliseen huomioimiseen toimintapäivän aikana. Mallin perusidea on tukea asiakasta niin, että hänen itse määrittämät tavoitteet ja suunnitelmat toteutuvat. Näin toimimalla asiakas saisi vaikutusvaltaa omien asioiden hoitoon ja pääsisi mahdollisesti toteuttamaan uusia asioita ja haaveitaan. New Directions – mallin mukaan palvelujen tulisi mahdollistaa kykyjen ja taitojen vahvistamista ja uuden opettelua. Tavoitteena on asiakkaan itsenäisyyden ja itseluottamuksen vahvistaminen sekä aktiivisuuden lisääntyminen lähiyhteisössä ja yhteiskunnassa. Yksilökeskeisen elämänsuunnittelun mukaisesti kaikkia palveluja ja tukea tulee arvioida yksilöllisesti, jotta tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. New Directions – mallista on Kehitysvamma-alan neuvottelukunta Suomessa kehittämässä valtakunnallista mallia, joka on vielä kehittelyvaiheessa. (New Directions. Review of HSE Day Services and Implementations Plan 2012-2016, KVANK 2015; liite 2.)

Tasa-arvon edistämiseen tarvitaan konkreettisia toimia. Kiintiöt, niiden täyttämättä jättämisestä koituvat maksut, sekä työnantajille osoitettavat tuet ovat keinoja edistää vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien ihmisten työllistymistä. Myös julkisissa hankinnoissa sovellettavan työllistämisehdon avulla on mahdollista luoda oikeita työmahdollisuuksia yrityksissä myös vaikeasti työllistettäville henkilöille. Työ sitoo yksilöä yhteiskuntaan ja mahdollistaa erilaiset kuulumisen ja osallistumisen muodot. Kolmas sektori täydentää merkittävällä panoksella julkisia palveluita. Vastaavasti työllistämistavoitteiden kannalta yhteistyö alueen yritysten kanssa on tärkeää. Verkostomaisella työskentelyllä voidaan tarjota asiakkaille erilaisia tuen muotoja ja siirtymiä palveluissa eteenpäin, joten alueen toimijoiden väliseen yhteistyöhön kannattaa panostaa. (Julkari 2014.)

Honkavuoren tutkimus (2014) osoitti sen, että verkostomenetelmät ovat hyvä apukeino muutoksen johtamisessa. Tutkimus vahvisti psykologisen johtamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa. Dialogiset menetelmät lisäävät henkilöstön kokemusta työn arvostuksesta muutosten aikana. Menetelmien käyttö oli mahdollistanut hiljaisen tiedon jakamista ja edistänyt organisaation oppimista. Sitoutuminen muutokseen lisääntyy, kun moniäänisen keskustelun avulla etsitään yhdessä ratkaisuehdotuksia ja tehdään yhteisiä päätöksiä.

Kuten KVANK:n teettämän Päiväaikaisen toiminnan nykytila ja tavoitteet – kyselyn (2014) mukaan kehitysvammaisten palvelujen kehittämistä edistävät yhteiset keskustelut ja tavoitteiden luominen yhteisesti, jotta saavutettaisiin samanlainen näkemys tulevaisuudesta. En-tisen ja nykyisen ajattelun pitäisi saada vuoropuheluun keskenään.

Vammaisia koskevat lait ovat uudistustyön kohteena. Työn alla on YK:n vammaisten oikeuksia koskevan yleissopimuksen vaatimusten mukaisten muutosten tekeminen, jotta YK-sopimus saadaan ratifioitua. Suomessa ns. vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien työllistymistä pyritään tukemaan ja edistämään pitkälti projekti- ja hanke pohjaisesti ilman selkeitä yhteisiä rakenteita valtakunnallisen politiikan kanssa. Palvelut ja niiden kehittäminen nostetaan esiin keinona lisätä sosiaalista osallisuutta ja yhteiskuntaan kuuluvuutta. Suomen vammaispoliittinen toimintaohjelma (VAMPO), jonka tavoitteena todettiin olevan valtavirtaistaa vammaispolitiikkaa yhteiskunnan eri toimintoihin sekä luoda vahva perusta ihmisoikeuksille, syrjimättömyydelle, tasa-arvolle ja osallisuudelle. Työ on yksi tekijä, joka sitoo yksilöä yhteiskuntaan ja mahdollistaa erilaiset kuulumisen ja osallistumisen muodot. Harvalla kehitysvammaisella henkilöllä on kuitenkin varsinaista työtä, vaan he osallistuvat ns. työ- tai päivätoimintaan. Suosituksissa painotetaan, että palveluja järjestettäessä tulee huomioida palvelujen käyttäjien monimuotoisuus. Toimintoja kehitettäessä tulisi luoda räätälöityjä toimintamalleja ihmisten yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 7.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä (Sajama 1993, 61–65). Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tavoitteena on ihmisten omien näkemysten esille tuominen koetusta todellisuudesta. Näiden näkemysten oletetaan olevan ihmiselle itselleen merkityksellisiä, niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen tärkeinä. (Varto 1992, 23–24, 58–59.) Laadullinen tutkimus soveltuu tilanteeseen, jossa tavoitteena on saada aikaan kohde-ryhmän näkemyksiin perustuva asetelma (Vilkka & Airaksinen 2003, 63).

Toimintaympäristön tarkastelu tulkinnallisesta näkökulmasta pohjautuu laadullisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Laadullinen analyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto alkaa puhua oman sisäisen rakentumistansa kieltä, mitä enemmän aineistoon paneudutaan. Teorialähtöinen sisällönanalyysi edellyttää teoreettisesti perusteltua jäsennysrunkoa. Tällöin aineistoa luetaan ennalta määrättyjen teemojen ja käsitteiden avulla. Kehittämistoiminnassa aineistoa tarkastellaan kehittämisen kysymysasettelusta käsin. Kehittämistoiminnassa on harvoin aikaa pelkkään aineistolähtöiseen analyysiin. (Toikko & Rantanen 2009, 140.)

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 219). Sisällönanalyysi on perustutkimusmenetelmä, jota käytetään yleisesti perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa. Sen avulla voidaan analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja puolueettomasti. Dokumenttina voivat toimia esimerkiksi raportit, haastattelut, dialogit ja sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattomankin materiaalin arviointiin. Sisällönanalyysin avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisessa muodossa. Sisällönanalyysi voidaan jakaa vaiheisiin, joka alkaa aineiston tutustumisella ja tuntemisella, johtaen sen sisäistämiseen, aineiston luokitteluun, jonka myötä myös tutkimustehtävä tarkentuu ja täsmentyy. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–113; Metsämuuronen 2003, 195–201.)

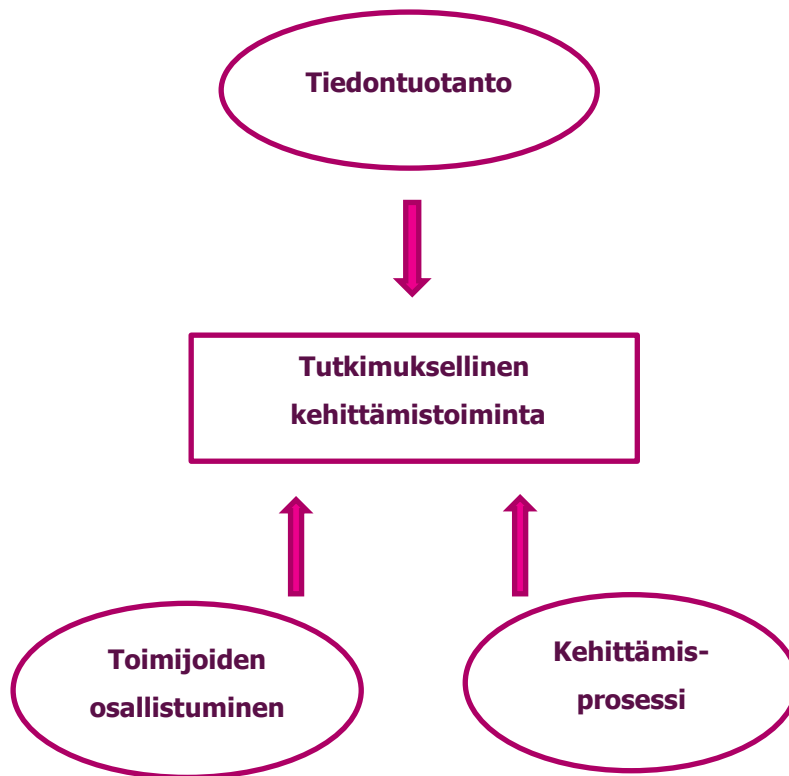
Laadullisen aineiston analyysissä pyritään aineiston pelkistämiseen ja toisaalta arvoituksen ratkaisemiseen. Pelkistämisvaiheessa aineistoa luokitellaan esimerkiksi tietyn teoreettisen näkökulman mukaan. Luokittelu tarkoittaa aineiston jäsentelyä tiettyihin teemoihin. Tee-

moittelussa analysoitavaan tekstiin, kuten lausumiin ja lauseisiin merkitään, mihin teemaan sen osat kuuluvat. Seuraavaksi syntyneitä teemoja tarkastellaan vielä erikseen ja aineisto voidaan jäsentää edelleen alateemoiksi. Luokittelun avulla voidaan selkeyttää esimerkiksi sitä, miten tutkimuksen osallistujat ovat määrittäneet kehittämistoiminnan tavoitteen. Luokittelu ja teemoittelu on jo jonkinlaista pohdintaa siitä, mitä aineiston osat tarkoittavat. (Toikko & Rantanen 2009, 140.)

Luokittelun avulla aineistosta muodostetaan yksinkertaistettuja, kognitiivisia karttoja. Luokittelun eli koodausjärjestelmän luominen edellyttää teoreettisia ennakko-oletuksia, jotta koodaus tukisi tutkittavaa ilmiötä. Tämä edellyttää deduktiivista lähestymistapaa. Induktiivisessa lähestymistavassa ei ole ennakko-oletuksia. Deduktio tarkoittaa sitä, että olemassa olevista teorioista, tutkimuksista tai malleista johdettuja luokituksia viedään aineistoon ja katsotaan avautuuko aineisto niiden avulla. Koodaus mahdollistaa analyysin tekemisen. Koodaus on eräänlainen kehikko, jonka avulla voidaan nähdä aineiston sisälle. (Kananen 2009, 80–83.)

## 7.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on eräänlainen kehittämisprosessi. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa lähestytään kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmasta. Tyypillistä on, että toiminta etenee suunnitellun kehittämisprosessin mukaan. Uutta luoville ja innovatiivisille prosesseille kuuluu tietynlainen ennakoimattomuus, joten suunnitelmiin voi tulla muutoksia varsinkin, kun työskennellään monitasoisten sosiaalisten verkostojen kanssa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta kehittämistoiminta perustuu useiden eri käytännön toimijoiden sitoutumiseen ja aktiiviseen osallistumiseen. Kehittämisessä sovitellaan osallistujien erilaisia näkemyksiä ja muodostetaan näin yhteistä ymmärrystä keskinäisen dialogin avulla. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tiedontuotannon näkökulmasta tutkimuksen avulla pyritään tukemaan kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 9–11; kuvio 10.)



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10.)

Engeströmin (2004, 105–106) mukaan työn muutoksen tutkimiseen ja toiminnan hahmottamiseen tarvitaan rinnakkain sekä organisaation ydinprosessin hahmottaminen että myös viestinnällinen ja vuorovaikutuksellinen aspekti. Työtoiminnan tutkiminen vuorovaikutuksellisenä prosessina laajentaa tutkittavaa aluetta ja luo tarvetta uusien käsitteiden ja menetelmien hallitsemiseksi. Työn kehittäminen vaatii kommunikatiivisen ja asiantuntijuuteen perustuvan instrumentaalisen toiminnan yhteen kietoutumista. Vuorovaikutusta ja itse puheen tutkimista merkityksellisemmäksi nousee kuitenkin itse työtoiminnan kohteen tutkiminen ja kehityksen hahmottaminen.

Toimintaympäristön kuvaus voidaan toteuttaa faktanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta. Faktanäkökulma tarkoittaa organisaation ja työyhteisön julkilausuttuja periaatteita ja toimintatapoja, näitä tietoja ovat esimerkiksi viralliset asiakirjat, strategiat sekä asiakas- ja työntekijämäärät. Faktatason hahmotusta pidetään toimintaympäristön jäsentämisen lähtökohtana. Kun toimintaympäristön kehittäminen edellyttää myös intensiivistä sosiaalista prosessia, kuvausta tulee toteuttaa myös tulkinnallisesta näkökulmasta. Toimintaympäristön tulkinnallinen analyysi voi lähteä liikkeelle tulevaisuuden ennakkoinnin näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 135.)

Tutkimuksellisia asetelmia hyödynnetään kehittämistoiminnan toteutuksen kuvaamisessa ja seuraamisessa. Tutkimustietoa voidaan kerätä kehitettävästä työtoiminnasta ja itse kehittämistoiminnasta sekä myös kehittämistoiminnan aikana käytävistä diskursseista. (Toikko & Rantanen 2009, 130.) Ryhmähaastattelu soveltuu työelämän tutkimushankkeisiin, joissa tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden, toimintatapojen ja keskustelun luominen. Ryhmälle on asetettu selkeä tavoite kuten ideoiden kehittäminen, tarpeiden paljastaminen ja toiminnan kehittäminen. Teemahaastattelu edellyttää, että ryhmä pysyy sovituissa teemoissa ja kaikki mukana olevat pääsevät osallistumaan keskusteluun. (Vilkkä 2005, 102–103.)

Mitä paremmin tilaisuudet ja prosessi on suunniteltu, sitä luontevammin dialogikerrat toimivat ja osallistujat saavat niistä enemmän irti. Olennaista on luoda osallistujille etukäteen ja itse tilaisuudessa mahdollisimman turvallinen olo. Dialogiin osallistujien on tärkeä tietää mihin he ovat tulossa, mitä päivien aikana tapahtuu, miten prosessi etenee ja miksi dialogiprosessi on järjestetty. Osallistujille lähetetään selkeä kutsu tilaisuuteen järjestäjätahon, esimiehen ja/tai vetäjän toimesta. Ensimmäisellä kerralla päästään usein vasta alkuun ja kartoitetaan mitkä ovat tässä teemassa olennaisimmat ja ajankohtaisimmat aiheet, joiden tutkimista ja kehittämistä halutaan jatkaa. Dialogi on yhdessä ajattelemista ja yhdessä tekemistä. Dialogien fokus on työyhteisöjen työkäytäntöjen jakamisessa, huoltilanteiden kartoittamisessa ja työn kehittämisessä. (Koskimies 2012, 28; Piha & Poussa 2012, 142.) Dialogin avulla on mahdollista saavuttaa yhteinen näkemys, jolloin keskustelu on parhaimmillaan uusia ajatuksia synnyttävä dialogi (Laisi 2014, 34).

Toimintaympäristön kuvaus aloitettiin keräämällä aineistoa faktanäkökulmasta kuten keräämällä tietoa työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun palvelukuvauksista, toimintasuunnitelmista ja tiedotteista. Tutkimusaineistoa kerättiin toimintaympäristöstä myös tulkinallisesta näkökulmasta. Yhteisen näkemyksen rakentaminen ja toimintaympäristön kehittäminen vaativat sosiaalista prosessia, jota tutkija havainnoi. Havainnoinnit liittyivät osallistujien vuorovaikutussuhteisiin, ilmapiiriin sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen toimintaympäristössä. Havainnointi voi olla osa toimintaympäristön analyysiä tai se voi olla koko kehittämisprosessiin kestävä (Toikko & Rantanen 2009, 143). Tutkija kirjasi havaintoja ylös koko kehittämisprosessin aikana.

Aineistoa koottiin toiminnan arvoista, toimintaperiaatteista ja työ- ja päivätoiminnan sisältöjen kehittämisestä. Kehittämisprosessin haasteena oli työ- ja päivätoimintayksiköiden muutto uusiin tiloihin ja sen myötä tulevat muutoshasteet toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muutokseen vaikutti työ- ja päivätoiminnan käsitteellinen muutos kohti päiväaikaista toimintaa. Kehittämisprosessiin tavoitteena oli yhteisen näkemyksen rakentaminen päiväaikaisesta toiminnasta. Prosessi eteni toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon nä-



kökulmasta. Tavoitteena oli ihmisten omien näkemysten esille tuominen kehittämisen suunnasta. Tutkimustietoa kerättiin kehittämistoiminnan aikana käytävistä dialogeista.

Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvä tutkimuslupa pyydettiin kirjallisena Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen vanhus- ja vammaispalvelujen hoivajohtajalta ja tutkimuslupa myönnettiin 21.10.2014. Tutkimuksen kehittämisprosessiin osallistuvalla sidosryhmältä tutkimuslupa pyydettiin suullisena 20.1.2015 ja 25.3.2015.

### 7.2.1 Tutkimusaineiston keräys

Palveluiden kehittämisen yhteydessä käytetään service dominant logic käsitettä. Kyseessä on hajautettu kehittämis- tai ongelmanratkaisumalli, jolloin toimeksiantaja hyödyntää yhteisön kollektiivista osaamista. Yhteiskehittämisen avulla saadaan koottua monipuolisesti näkemyksiä ja tarpeita kehittämistyötä varten. Tavoitteena on osallistava entistä laajempi joukko ihmisiä palvelun kehittämiseen. Co-creation eli yhteiskehittämisen malli tarkoittaa työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien mukaan ottamista toiminnan kehittämisessä vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla. Co-creation – kehittämisessä käytetään jollain tapaa rajatun osallistujajoukon hyödyntämistä uusien ratkaisujen löytämiseksi. (Vuorinen 2013, 132–133.)

Sidosryhmät ovat niitä osapuolia, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja sen päämäärien saavuttamiseen ja joihin organisaation päämäärien saavuttaminen vaikuttaa. Sidosryhmien halussa on erilaisia resursseja kuten osaamista, näkemyksiä tai muuta materiaaleja, joita he voivat valita organisaation käyttöön. Sidosryhmät odottavat myös organisaatiolta vastavuoroisuutta. Organisaation keskeisiä sidosryhmiä ovat henkilöstö, erilaiset yhteistyökumppanit, järjestöt ja asiakkaat. Sidosryhmistä syntyy organisaatiolle verkosto. (Hokkaen, Mäkelä & Taatila 2008, 119–12.)

Hirsijärvi ja Hurme (2001, 61–62) tuovat esille tutkimusaineiston keräämisen keinona täsmäryhmähaastattelun, josta käytetään myös nimitystä ryhmähaastattelu tai asiantuntija-haastattelu. Täsmäryhmähaastatteluun kutsutaan henkilöitä asiantuntemuksensa perusteella ja tällöin voidaan odottaa, että kutsutuilla on näkemystä tarkasteltavaan asiaan ja kyky saada aikaan muutosta. Ryhmälle on asetettu tavoite, esimerkiksi tarpeiden ja asenteiden paljastaminen, ideoiden kehittäminen tai toiminnan kehittäminen. Ryhmällä on puheenjohtaja, mieluummin ulkopuolinen.

Tähän tutkimukseen liittyvässä kehittämistyössä oli mukana työntekijöitä eri aloilta ja eri yksiköistä, yhteistyöverkostoa ja asiakkaita. Tutkimukseen liittyvää aineistoa kerättiin Kuo-

pion kaupungin kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminnan yksiköiden henkilöstöltä, asumispalveluyksikön henkilöstöltä sekä sidosryhmiin kuuluvilta yksityisten palveluntuottajien sekä kuntayhtymien henkilöstöltä. Tutkimusaineistoa kerättiin kahdenlaisista kohde-ryhmän kokouksista, jotka olivat:

1. Päiväaikaisen toiminnan yhteisökokoukset Kuopion kaupungin työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstölle
2. Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkostokokoukset Kuopion kaupungin työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstölle, yksityisten palveluntuottajien Savon vammaisasuntosäätiön ja Perhekoti Suomalaisen henkilöstölle sekä Ylä-Savon Soten ja Vaalijalan kuntayhtymän työ- ja päivätoiminnan henkilöstölle.

Ryhmien tavoitteena oli kehitysvammaisten päiväaikaisen toiminnan kehittäminen. Tavoitteena oli saada esille erilaisia näkemyksiä asioista kuuntelemalla toisia ja tutustumalla toisten työympäristöihin, työtapoihin ja työvälineisiin. Samalla tavoitteena oli rakentaa yhteistä näkemystä päiväaikaisesta toiminnasta. Dialogissa haluttiin rakentaa yhteistä käsitteistöä ja valmistautua tuleviin toimintaympäristön muutoksiin päiväaikaisen toiminnan areenalla.

Tikan (2010, 2, 6) mukaan työyhteisön haasteena ovat erilaiset näkemykset, miten löytää yhteinen linja, yhteinen suunta. Kehittämistoiminnassa on oleellista yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, miksi ja miten. Yhteinen ymmärrys voidaan jakaa parhaiten, kun asiat tehdään näkyväksi. Yleensä tutkittavat ryhmät koostetaan kehittämiskohteen tai tietyn tutkimusongelman mukaan. Tutkimukseen kerätään henkilöitä, jotka ovat tekemisessä tietyn ilmiön kanssa. Tutkittaviin ryhmiin pyritään saamaan eri alan asiantuntijoita, jotta ilmiötä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. (Kananen 2009, 66.) Jonkin asian merkitystä kohteellisessa toiminnassa on hyvä tutkia siinä ympäristössä, jossa puhe ja vuorovaikutus tapahtuvat ja kyseisiä merkityksiä käytetään ja muodostetaan (Engeström 2004, 104).

Laadullista tutkimusmenetelmää käyttävän tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen. Tutkimuksen tulee lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Emansipatorinen yhdistää eri toimi- ja ammattialojen sekä niiden sidosryhmien toiminta- ja ajattelutapoja sekä näin edistää yhteistoimintaa. Emansipatorinen tutkimus tuottaa työelämässä uusia ideoita, näkökulmia ja käsitteitä. Se auttaa näkemään asioita uudella tavalla, auttaa määrittelemään asioita uusilla tavoilla ja luomaan uusia kysymyksiä. (Vilkkä 2005, 34,103.) Parantamalla henkilöstön ja sidosryhmien mahdollisuuksia osallistua työn ja työympäristön kehittämis- ja suunnittelutehtäviin luodaan kestävät lähtökohdat toiminnalliselle joustavuudelle ja työntekijöiden jatkuvalle itsenäiselle kehittämiselle ja oppimiselle (Tuomisto 2000, 29).

Organisaation jäsenillä tulee olla kokemus siitä, että heitä kuunnellaan ja että he ovat mukana muutoksen läpiviennissä. Muutokskielteisyyttä voidaan vähentää ottamalla henkilöitä mukaan muutoksen tekemiseen. Työryhmien perustaminen on eräs tapa osallistaa ihmisiä muutoksen suunnitteluun. (Laaksonen, Lemström, Virtanen, Heinonen & Hytti 2012, 33–34, 51–52.) Aito dialogi muutoksessa mukana olevien kesken tuo kestävämmät tulokset, mutta vaatii aikaa ja voimavaroja (Viitala 2013, 185).

Kuopion kaupungin päiväaikaisen toiminnan työyhteisökokouksiin oli kutsuttu työntekijöitä eri yksiköistä ja kehittämistyöryhmissä oli mukana henkilöstöä eri yksiköistä. Näin mahdollisimman moni päivä- ja työtoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstöstä oli mukana kehittämistoiminnassa. Kokouksissa oli mukana kehitysvammahuollon palveluesimiehiä, sosiaalityöntekijä, työ- ja päivätoiminnan työnohjaajia, vastaavia ohjaajia sekä asumispalvelun ohjaajia. Lisäksi Kuopion kaupungin asumispalveluyksikön asiakkailta ja läheisiltä kerättiin ajatuksia päiväaikaisesta toiminnasta yhteisen toiminnallisen kesäpäivä – tapahtuman aikana.

Verkostokokouksissa oli mukana kaupungin ostopalvelutuottajia, joiden kanssa Kuopion kaupungin yksiköt tekevät yhteistyötä ja asiakaskunta on osin yhteistä. Yksityisten palveluntuottajien asumispalveluyksiköistä käy asiakkaita kaupungin työ- ja päivätoiminnassa. Vaalijalan kuntayhtymällä ja Ylä-Savon Sotella on yksiköitä myös maakunnissa kuten myös Kuopion kaupungilla. Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkoston kokoukseen osallistujat olivat laajalta toimintaympäristöltä kehittämässä, ideoimassa ja oppimassa toisiltaan.

Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkoston kokouksiin osallistui kaupungin omien eri paikkakunnilla toimivien yksiköiden henkilöstön lisäksi Kuopiossa toimivien yksityisten palveluntuottajien asumisen ja päivätoiminnan henkilöstöä, Vaalijalan kuntayhtymän tuottaman kehitysvammahuollon henkilöstöä sekä Ylä-Savon Soten kehitysvammahuollon henkilöstöä. Ammattinimikkeeltään mukana kokouksissa oli yksityisten palvelukotien johtajia, suunnittelupäällikkö, kuntayhtymän kehitysvammayksiköiden esimies ja kaupungin kehitysvammahuollon palveluesimiehiä. Yksityiseltä, kunnalliselta sekä kuntayhtymän puolelta mukana oli vastaavia ohjaajia, työ- ja päivätoiminnan ohjaajia sekä palveluasumisen ohjaajia.

Kaupungin palveluyksiköiden yhteisökokouksessa oli mukana työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstöä. Yhteisökokouksen jälkeen perustettiin ryhmä eri yksiköiden jäsenistä suunnittelemaan yhteistyötä ja päiväaikaisen toiminnan muutosta eteenpäin. Ryhmässä oli mukana työnohjaajia, asumispalvelun ohjaajia ja vastaava ohjaaja. Kokouksista laadittiin muistiot ja esimiehet reagoivat osaltaan kehittämistyön kulkuun.

## 7.2.2 Kehittämistoiminnan kulku

### Päiväaikaisen toiminnan työyhteisökokoukset

Tutkimukseen liittyvää päiväaikaisen toiminnan kehittämistyötä lähdettiin suunnittelemaan ennakointidialogi – työtapaa käyttäen. Päiväaikaisen toiminnan kaupungin omat yhteisökokoukset aloitettiin syksyllä 2014. Ennakointidialogipalaverien käynnistämiseen pyydettiin aluksi kaksi ulkopuolista vetäjää, verkostokouluttajaa, jotka eivät ole asianosaisia eivätkä entuudestaan tunne osallistujia. Ensimmäiset tapaamiset tutkijan, palveluesimiehen ja verkostokouluttajan kanssa tutkimuksen tavoitteesta, toteutuksesta ja menetelmästä pidettiin heinäkuussa 2014 ja syyskuussa 2014. Syyskuussa valittiin osallistujat työyhteisökokoukseen ja suunniteltiin aikataulu. Kirjallinen kutsu lähetettiin osallistujille, jotka olivat vammaispalvelun eri ammattialojen työntekijöitä.

Ensimmäinen työyhteisökokous ennakointidialogi-menetelmää käyttäen pidettiin lokakuussa 2014. Kokoukseen osallistui seitsemän (7) kaupungin kehitysvammahuollon työntekijää. Mukana oli työ- ja päivätoiminnan johtaja, asumispalvelun johtaja, sosiaalityöntekijä, työtoiminnan ohjaajia kaksi (2) sekä päivätoiminnan ohjaaja ja asumispalvelun ohjaaja. Vetäjinä toimivat kaksi ulkopuolista verkostokouluttajaa ja tutkija. He huolehtivat siitä, että jokaisella oli mahdollisuus kuulla muiden ajatuksia ja mahdollisuus tulla itse kuulluksi. Keskustelu oli luottamuksellista vaitiolovelvollisuus huomioiden. Keskustelun menetelmänä käytettiin ennakointidialogia ja ratkaisukeskeistä näkökulmaa. Tavoitteena oli suunnitella ja ideoida hyvin toimiva kehitysvammaisten henkilöiden palveluyksikkö, joka pitää sisällään työ- ja päivätoiminnan sekä kehitysvammaisten ohjatun asumisen. Osallistujilta kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotta tavoite toteutuu ja mitä osallistujat itse tekevät, jotta tavoitteeseen päästään.

Kaksi STM:n kouluttamaa verkostokouluttajaa toimi kokouksen puheenjohtajana ja vetäjänä ensimmäisessä yhteisökokouksessa sekä ensimmäisessä verkostokokouksessa. Verkostokouluttajat antoivat neuvoja myös seuraavien kokousten käynnistämiseen ja huomioivat, että kokouksille asetetut tavoitteet olivat hyviä. Verkostokouluttajat vastaavat palaverin kuluista, vuoropuhelun ja dialogin toteutumisesta. Toinen vetäjä ohjaa vuoropuhelua, toinen kirjaa puhutun paperiselle lehtiötaululle osallistujien luettavaksi. Dialogin vetäjät eivät neuvo, suosittele eivätkä osallistu tulkitsijoina käsiteltävän asian ratkaisemiseen. Heidän perustehtävä on turvata dialogisuuden, puhumisen, kuuntelemisen, ääneen ajattelun ja kuulluksi tulemisen mahdollisuus (Seikkula & Arnkil 2005, 82; Kokko, 2006, 30.)

Päiväaikaisen toiminnan kehittämisen työryhmä kokoontui keväällä. Tällöin keskusteltiin työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun yhteistyön, työnjaon ja toimintojen sisällön suunnittelun aloittamisesta. Kokoukseen osallistui työ- ja päivätoiminnan esimies, asumispalveluyksiköiden johtaja, asumispalvelun vastaava ohjaaja ja ohjaajat kahdesta eri asumispalveluyksiköstä, yhteensä viisi (5) osallistujaa ja tutkija. Tavoitteena oli viedä eteenpäin päiväaikaisen toiminnan sisällön, tilatarpeiden, yksiköiden yhteistyön ja työnjaon suunnittelua. Arviona oli, että kokoontuminen antoi mahdollisuuden yhteiselle päiväaikaisen toiminnan sisällön kehittämiseksi.

Työyhteisökokous päiväaikaisesta toiminnasta päivä- ja työtoiminnan sekä asumisyksiköiden henkilöstölle pidettiin syksyllä 2015 ennakointidialogi-menetelmää käyttäen. Kokoukseen osallistui yhteensä neljätoista (14) Kuopion kaupungin kehitysvammahuollon työntekijää. Mukana olivat työ- ja päivätoiminnan palveluesimies, työnohjaajia kuusi (6), päivätoiminnan ohjaajia kaksi (2), asumispalveluyksikön ohjaajia neljä (4) ja sosiaalityöntekijä. Palvelukodin johtaja toimi puheenjohtajana ja tutkija kirjasi dialogin ylös ja kaikkien nähtäväksi. Yhtenä teemana oli henkilöstön näkemys päiväaikaisesta toiminnasta, mitä asioita he siihen liittyen pitävät tärkeinä ja miten päiväaikaista toimintaa heidän mielestään tulisi kehittää. Toisena teemana olivat henkilöstön osaaminen ja kiinnostuksen kohteet, mitä työntekijä voisi hyödyntää työssään. Kolmantena teemana oli, mitä konkreettisia ideoita löytyy yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Kokouksen lopussa sovittiin työryhmästä (8 henkilöä) päiväaikaisen toiminnan kehittämistyötä ja työkeskuksen toiminnan muutosta varten. Yhteistä kokoontumista ja aihealuetta pidettiin tärkeänä. Samantyyppisiä yhteistyökokouksia toivottiin jatkossa lisää. Kokouksessa huomioitiin osallistujien kuulluksi tuleminen. Jokainen sai käyttää puheenvuoron kustakin aiheesta ja toisen puhetta ei saanut keskeyttää. Kokouksen kulku nauhoitettiin. Tutkija purki ja litteroi nauhoitteen opinnäytetyötä varten. Kokouksesta laadittiin muistio, joka jaettiin työyksiköiden henkilöstölle.

#### Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkostokokoukset

Kuopion kaupungin työkeskuksen toiminnan verkostoituminen aloitettiin muiden palveluntuottajien kesken ensimmäisen dialogikokouksen (21.10.2014) esimerkin innoittamana. Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkoston kokoontumiset aloitettiin talvella 2015. Ensimmäinen verkostokokous pidettiin Kuopion työkeskuksella. Kokoukseen osallistui yhteensä kahdeksantoista (18) päivä- ja työtoiminnan asiantuntijaa. Mukana oli kaupungin päivä- ja työtoiminnan sekä asumispalvelun yksiköistä henkilöstöä Kuopiosta, Maaningalta ja Nilsiästä. Lisäksi mukana oli Juankosken kaupungin, Ylä-Savon Soten vammaispalvelun, Vaalijalan kuntayhtymän, Savon vammaisasuntosäätiön ja Perhekoti Suomalaisen henkilöstöä. Johtajia, päälliköitä tai esimiehiä osallistujista oli yhdeksän (9), vastaavia ohjaajia neljä (4)

ja työnohjaajia viisi (5). Tavoitteena oli yhteistyön käynnistäminen ja päiväaikaisen toiminnan palvelujen kehittäminen yhdessä sidosryhmän kanssa. Laajempaan tavoitteena oli, että asiakkaat, läheiset, sidosryhmät ja henkilöstö luottavat toimintakeskusten toimintaan. Kokouksen vetäjinä toimivat ulkopuoliset STM:n vetäjät (2).

Kokouksessa käytiin aluksi pienryhmäkeskusteluna (4 ryhmää), mitkä ovat tärkeimmät asiat yhteistyön ja päiväaikaisen toiminnan palvelujen kehittämisessä, asiat kirjattiin ylös fläppitaululle. Seuraavaksi jokainen merkitsi näistä kolme itselleen tärkeintä asiaa. Tärkeimmiksi katsotuista aiheista keskusteltiin, miten tavoite toteutetaan ja mitä kukin tekee, jotta tavoite toteutuu. Lisäksi keskusteltiin aiheesta millainen on hyvä tilanne silloin, kun yhteistyö toimii.

Maaliskuussa 2015 pidettiin toinen verkostokokous Savon vammaisasuntosäätiön palvelukodilla. Kokoukseen osallistui Kuopion kaupungin työ- ja päivätoiminnan henkilöstöä Kuopista, Nilsiästä, Maaningalta ja Karttulasta. Muut osallistujat olivat Savon vammaisasuntosäätiöltä, Vaalijalan kuntayhtymän Nilsiän yksiköstä ja perhe- ja palvelukoti Suomalaisen palveluasumisen ja päivätoiminnan yksiköstä. Kokoukseen osallistui päälliköitä ja johtajia kolme (3), vastaavia ohjaajia kolme (3) ja työ- tai päivätoiminnanohjaajia viisi (5). Osallistujia oli yhteensä yksitoista (11), tutkija kirjasi muistion kokouksesta. Kokouksessa tarkennettiin edellisellä kerralla laadittuja päiväaikaisen toiminnan verkostotyön tavoitetta ja tehtävää. Kukin osallistuja nimesi edellisen kokouksen muistiosta kolme tärkeintä asiaa, tehtävää tai tavoitetta verkostotyölle ja aiheista käytiin keskustelua.

Seuraava päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkoston kokous pidettiin elokuussa 2015 yksityisen palveluntuottajan luona. Osallistujat tutustuivat yksikön päiväaikaiseen toimintaan maaseudulla. (kuva 1.) Kokoukseen osallistui henkilöstöä perhe- ja palvelukoti Suomalaiselta, Savon vammaisasuntosäätiöltä, Vaalijalan kuntayhtymän toimintakeskuksesta Nilsiästä, Ylä-Savon Sotelta Iisalmesta ja Kuopion kaupungilta. Ammattiryhmittäin mukana oli päälliköitä, johtajia tai esimiehiä neljä (4), vastaavia ohjaajia kolme (3) ja työ- tai päivätoiminnan ohjaajia yhdeksän (9). Yhteensä osallistujia oli kuusitoista (16). Tutkija veti osaltaan kokousta ja avustaja kirjasi muistiinpanot. Tapaamisessa kukin yksikkö esitteli omat palveluvauksensa sekä mallin asiakkaan yksilökeskeisestä suunnitelmasta. Tavoitteena oli jatkossa muodostaa yhtenäinen päiväaikaisen toiminnan yksilökeskeinen suunnitelma. Verkostokokouksessa kukin vuorollaan kertoi näkemyksensä päiväaikaisesta toiminnasta. Minkälaisena näkee päiväaikaisen toiminnan nykytilanteen ja miten näkee, että sitä pitää kehittää. Eri yksiköiden esittelyn myötä kokouksessa käsiteltiin runsaasti asioita. Tutkija laati kokouksesta muistion, joka jaettiin verkoston jäsenille.



KUVA 1. Verkostokokouksen tutustumiskohde (Backman 2015-08-20.)

Marraskuussa 2015 pidettiin verkostokokous Kuopion kaupungin työkeskuksella. Osallistujat olivat kaupungin, yksityisen ja kuntayhtymän palveluntuottajan henkilöstöä, yhteensä kymmenen (10) henkilöä ja tutkija. Mukana oli työntekijöitä Kuopion kaupungin yksiköistä Kuopiosta, Maaningalta ja Karttulasta, Savon vammaisasuntosäätiön palvelukodeista, perhe- ja palvelukoti Suomalaiselta ja Vaalijalan kuntayhtymältä. Osallistujista oli johtajia kolme (3) ja vastaavia ohjaajia kolme (3) ja työ- tai päivätoiminnan ohjaajia neljä (4). Tavoitteena oli koota yhteinen päiväaikaisen toiminnan palveluprosessin kuvaus peilaten sitä edellisellä kerralla laadittuihin toimintaperiaatteisiin. Kokouksen puheenjohtaja kirjasi asiat fläppitaululle ja tutkija laati muistion kokouksesta. Kukin osallistuja sai kertoa omat näkemyksensä asioista ja näistä erilaisista asioista muokattiin päiväaikaisen toiminnan palveluprosessin vaiheet, yleisiä tavoitteita sekä toteutukseen ja arviointiin liittyviä teemoja.

Asumispalveluyksikön asukkaat, omaiset ja henkilöstö kokoontuivat viettämään yhteistä toiminnallista päivää kesällä 2015. Aukkaita oli yhteensä 32, omaisia tai läheisiä 18, henkilöstöä kuusi (6) ja opiskelijoita kaksi (2). Ohjelmassa oli kalastusta, pelejä, saunomista ja letunpaistoa. Kokoontumisen tavoitteena oli vuoropuhelun vahvistaminen ja toisiin tutustumien. Osallistujilta kerättiin ideoita päiväaikaiseen toimintaan asumispalvelun osalta. Aukkaat ja omaiset saivat kirjoittaa ja kertoa toiveitaan päiväaikaiseen toimintaan liittyen. Mikä asukkaita kiinnostaa, mitä erityisosaamista heillä on tai minkälaisia taitoja haluttaisiin oppia. (kuva 2.)



KUVA 2. Ideapaperi (Kautto 2015-06-12.)

Kehittämistoiminta rakentuu eri toimijoiden aktiivisen osallistumisen ja aktiivisuuden varaan. Usein toimijat edustavatkin erilaisia intressejä. Kehittämishaasteena on sovittaa erilaisia näkemyksiä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä. Toimijoiden aidon ja tasavertaisen osallistumisen mahdollistaminen edesauttaa erilaisten näkemysten hyväksymistä. Yhteiseen kehittämiseen ja muutokseen pyritään osallistavan ja keskinäisen dialogin avulla. (Toikko & Rantanen, 2009, 10–11.)

Tutkimusaineisto kerättiin yhteisö- ja verkostokokouksissa, jotka toteutettiin eri teemojen mukaan ennakkointidialogi-menetelmää käyttäen. Yhteisö- ja verkostokokoukset mahdollistivat dialogin syntymisen ja yhteistyön kehittämisen eri yksiköiden välille. Päiväaikaisen toiminnan kehittämisteeman myötä kokousten toteutuminen koettiin erittäin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Ennakointidialogit ja dialogiset verkostomenetelmät toimivat tällöin etupäässä työn kehittämisen välineinä ja muutoksen eteenpäin viejinä. Tutkija oli mukana dialogeissa havainnoimassa ja keräämässä aineistoa tähän opinnäytetyöhön.

Kokoukset toteutettiin ryhmähaastattelu periaatteita noudattaen tiettyjen teemojen mukaan. Kokouksessa oli aloitus- ja dialogivaihe sekä yhteenveto- ja lopetusvaihe. Tutkija kirjasi ylös dialogivaiheen ja havainnoi dialogin kulkua. Kokouksen lopussa osallistujilta pyydettiin suullinen tai kirjallinen palaute. Jokaisesta kokouksesta tutkija laati muistion, joka jaettiin osallistujille ja tarvittaessa muille työyhteisön jäsenille sekä organisaation johdolle. Tutkija toimi nimetyn ohjausryhmän koordinaattorina. Ryhmähaastattelut ja niiden havain-



nointi sopivat tutkimukseen, koska tavoitteena oli yhteisen näkemyksen rakentaminen yhteistä dialogia ja osaamista hyödyntäen. Yhteinen näkemys voi muodostua vain vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ryhmässä tullaan kuulluksi, kuullaan toista ja jaetaan asiantuntemustaan ja osaamista.

Tutkija dokumentoi kootut aineistot, laati niistä kokousmuistiot ja välitti muistiot työyhteisölle sekä verkostolle. Dokumentointi toimii käytännön kehittämistoiminnan välineenä. Muistiot toimivat toteutuksen seurantaan edistävinä välineinä sekä toimivat ensiarvoisen tärkeinä tiedonvälittäjinä kehittämisprosessiin osallistuville sidosryhmille ja kehittämisen pitkän aikavälin kaarta analysoiville arvioijille (Toikko & Rantanen 2009, 81.)

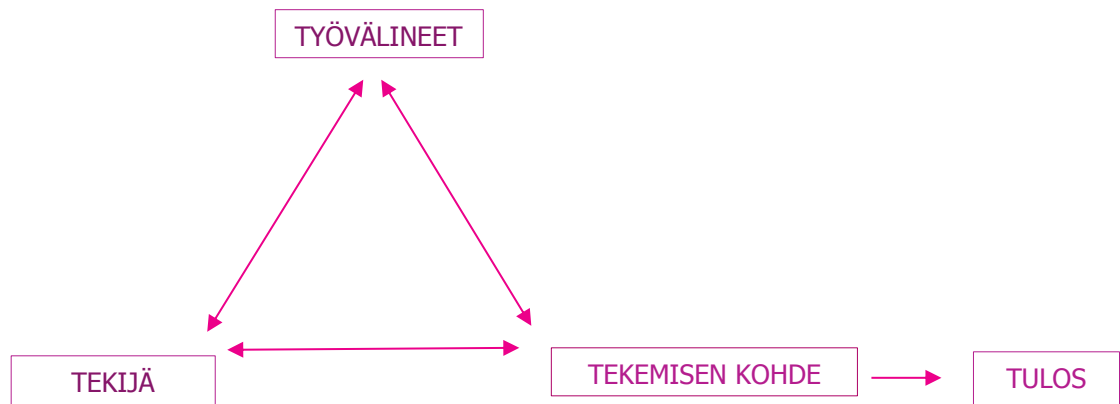
Tutkimus toteutettiin eräänlaisena toiminnallisena kehittämisprosessina, missä tuotiin esiin tutkittavien omia merkityksiä. Tutkittavat olivat itse aktiivisia toimijoita ja osallistuivat kehittämisprosessiin. Tutkimusjoukon tavoitteena oli uuden toimintamallin muodostaminen päiväaikaisesta toiminnasta ja sen käytäntöön soveltaminen.

### 7.2.3 Kehittävä työntutkimus empiirisen aineiston analyysimenetelmänä

Tutkimuksellinen ajattelu on käsitteellistä ajattelua. Käsitteellistäminen auttaa tutkijaa määrittämään käsitystä tutkimuksen kohteesta ja se helpottaa fokuksimaan kehittämisen olennaisimpiin asioihin. Tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja –asetelmien hyödyntäminen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen voivat auttaa kehittämistyötä. (Toikko & Rantanen 2009, 130–131.)

Kehittämistoiminnan käsitteellistämisessä käytetään lähtökohtana esimerkiksi vygotskilaista näkemystä työtoiminnasta, jossa erotetaan toisistaan tekijä, väline ja kohde sekä syntynyt tulos. Malli jäsensi käsitteiden avulla, kuka on työtoiminnan subjekti, mikä on toiminnan kohde, mitä työvälineitä on käytössä ja mitä tuloksia tavoitellaan? (kuvio 11.) Toiminnan kohteellisuus tarkoittaa yhteisöllisesti merkitykselliseen tarkoitukseen suuntautuvasta pitkäjänteisestä toiminnasta. Toiminnan tekijä tarkoittaa yksilöä tai ryhmää, toiminnan kohde sitä kokonaisuutta, jossa tekijät pyrkivät saamaan haluttuja muutoksia ja muutokset kuvaamaan toiminnan tuloksena. Toimijat käyttävät kyseiselle toiminnalle ominaisia kulttuurisia kehittyneitä välineitä, erilaisia käsitteitä tai työkaluja. Työvälineiden avulla tekijä voi säädellä tekojaan esimerkiksi harkitsemalla ja arvioimalla niitä. Toistuuessaan samanlaiset teot voivat muuttua tiedostamatta sujuviksi toiminnoiksi, joita säätelee opittu tekniikka pikemmin kuin asetettu tavoite. Työtoiminnan käsitteellistäminen kolmion avulla vaikutti selkeältä,

mutta esimerkiksi sosiaalityön kohdalla ei ole selvää kuinka kohde ja tulokset tai työvälineet ymmärretään. (Engeström 1995, 44–45; Engeström 2004, 9; Helakorpi 2001, 186; Toikko & Rantanen 2009, 131–132.)



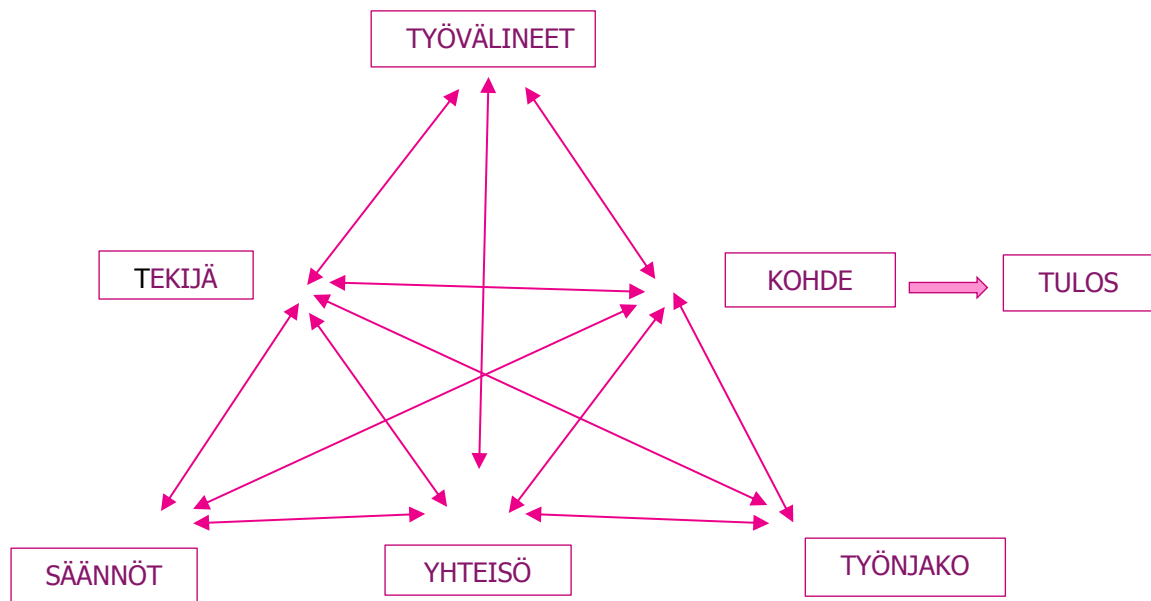
Kuvio 11. Työtoiminnan käsitteellistäminen (Engeström 1995, 45; Toikko & Rantanen 2009, 131.)

Yrjö Engeström (1987) laajensi työtoiminnan rakennetta koskevaa analyysia ottaen edellisten lisäksi mukaan työyhteisön, sen säännöt ja työnjaon. Ne muun muassa määrittävät ketkä voivat olla kyseisessä toiminnassa tekijöinä. Teorian suomalainen edelleen kehitelty tutkimusote on nimeltään kehittävä työntutkimus. Kehittävä työntutkimus pyrkii kuvaamaan yksilön ja kollektiivin toiminnan välistä suhdetta. Yksinkertaisella kolmiolla tätä suhdetta oli vaikea saada näkyviin, koska tekijä voi merkitä joko yksilöä tai kollektiivia. (Engeström 1995, 45.)

Engeström kuvaa asetelmaa kolmiona, jossa voidaan kartoittaa erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä sekä tarkastella eri tekijöiden välisiä suhteita. Tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. Yhteisö tarkoittaa kaikkia niitä toimintajärjestelmän osanottajia, jotka jakavat saman kohteen. Tällä voidaan tarkoittaa kaikkia organisaation ryhmiä ja henkilöitä, jotka osallistuvat saman tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Työnjako viittaa tehtävien ja päätösvalan jakautumiseen näiden eri osanottajien kesken. Toiminnan välineillä tarkoitetaan työkaluja, käsitteellisiä malleja tai ohjeita, joilla kohdetta pyritään muuttamaan. Kaikki toimintajärjestelmän osatekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. (kuvio 12.) (Engeström 1995, 46.)

Kehittävässä työntutkimuksessa yksilön toimintajärjestelmää käsitellään sisäisesti välittyneenä ja kontekstuaalisena. Tällöin ihmistä ei tarkastella abstraktina yksilönä vaan toiminnallisena kokonaisuutena sääntöineen, välineineen ja kohteineen. Kehittämistoiminnan

kannalta tutkitaan, mitä nämä käsitteet tarkoittavat käytännössä. Kehittämistoiminnan yhteydessä voidaan tarkastella ketkä ovat keskeisiä toimijoita, millaisten välineiden tai käsitteiden avulla työtä tehdään, mikä on työnjaon ja sääntöjen merkitys sekä mikä on kehittämisen kohde. Toiminnan kohde antaa toiminnalle merkityksen ja mielen. Yhteisö pyrkii aikaansaamaan muutoksen kohteessa. Toimintajärjestelmän tuloksella tarkoitetaan niitä muutoksia, joita kohteeseen tavoitellaan. Toiminnan käsitteiden tarkastelu auttaa työyhteisöä hahmottamaan omaa työtään. Työtoiminnan käsitteellistämistä kuvaava kolmio tarjoaa konkreettisen välineen erilaisten näkemysten ja käsitysten kartoittamiseen. (kuvio 12.) (Engeström 1995, 41–47, 58; Toikko & Rantanen 2009, 131–133.)



Kuvio 12. Engeströmin toimintajärjestelmän malli (Engeström 2004, 10, 123.)

Työtoiminnassa tapahtuvien muutosten hahmottaminen voi helpottua käsitteiden jaottelun jälkeen. Voidaan tarkastella esimerkiksi, miten muutokset työn kohteessa vaikuttavat työvälineisiin tai työnjakoon, tai mitä muutokset säännöissä aiheuttavat työyhteisössä. Toiminnan käsitteitä voidaan jakaa myös pienempiin osiin esimerkiksi tavoitteellisiin tekoihin ja operaatioiksi. Kehitettävää toimintaa voidaan samoin tarkastella käsitteen avulla. Toiminnan käsitteen purkamien teoiksi ja operaatioiksi tarjoaa mahdollisuuden purkaa kehitettävä työ käsitteellisesti pienempiin osiin. Esimerkiksi voidaan tarkastella sitä, mikä itse asiassa on toiminnan kohde ja mitä se pitää sisällään? Tarkastelussa voi myös olla toiminnan suhde työntekijään. Eri toimijat voivat ymmärtää yhteisen tekemisen kohteen hyvinkin eri tavoin. (Engeström 1995, 41–47; Toikko & Rantanen 2009, 132–133.)

Toimintajärjestelmä nähdään yleensä suhteellisen itsenäisenä kokonaisuutena. Työssä tapahtuvat muutokset voidaan ymmärtää toimintajärjestelmän sisäisten jännitteiden ja vuorovaikutuksen tuloksena. Mitkään ulkoa päin tulevat paineet, kuten uudet säädökset ja työympäristön rakenteelliset muutokset, eivät vaikuta suoraviivaisesti ja mekaanisesti toimintajärjestelmään, niin että ne heti tultuaan olisivat yhteisesti ymmärrettynä käyttövalmiita. Toisesta toimintajärjestelmästä lähtöisin olevat tekijät tunkeutuvat toimintajärjestelmään ja muuttuvat vähitellen osaksi toimintaa. Esimerkiksi lain uusia säädöksiä ryhdytään tulkitsemaan ja soveltamaan työpaikan omiksi sisäisiksi säännöiksi. Ulkoa tulevat muutospaineet aiheuttavatkin aluksi sisäisiä jännitteitä toimintajärjestelmässä. Työpaikan toimintajärjestelmässä on monia erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia osallistujia. Tätä näkökulmien ja intressien moninaisuutta nimitetään kehittävässä työntutkimuksessa moniäänisyydeksi. Moniäänisyys viittaa erilaisuuden ja erillisyyden lisäksi vuorovaikutukseen ja viestintään. Moniäänisyyteen sisältyy pirstaloitumisen riski sekä toisaalta uusia yhdistelmiä luovan vuoropuhelun mahdollisuus. (Engeström 1995, 48, 52.)

Tässä tutkimuksessa Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoriaa käytettiin analyysimenetelmänä. Kehittämisprosessissa tutkittavien oma merkityksen muodostaminen nähdään ratkaisevan tärkeänä. Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta. Tutkimusote on reflektiivinen, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden eteen muodostetaan konkreettia ja havainnollista aineistoa heidän työnsä jännitteistä, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuksista. Kehittävän työntutkimuksen tehtävänä on asettaa työntekijöille tehtäviä tuotetun havaintoaineiston analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi. Työntutkimuksessa muovataan ja tarjotaan työntekijöille käsitteellisiä välineitä näiden tehtävien suorittamiseksi. Kehittävä työntutkimus tutkii työn kehitysehtoja ja kehitysmahdollisuuksia. Tutkimuksessa kehitystä sysätään määrätietoisesti eteenpäin, jotta saadaan näkyviin kehityksen maksimaaliset mahdollisuudet ja esteet tiivistetyssä muodossa. (Engeström 1995, 123–124.)

Kehittävässä työntutkimuksessa tyypillinen analyysiyksikkö on toimintajärjestelmä, joka käytännössä tarkoittaa työpaikkaa, organisaatiota tai organisaation alayksikköä. Yksiköjä voi olla mukana yksi tai useampi, jotka muodostavat verkoston keskenään. Kehittävässä työntutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu työssä ilmeneviin häiriöihin ja poikkeamiin, kun taas etnografiset tutkimukset keskittyvät työn normaaliin kulkuun. Kehittävän työntutkimuksen tarkoitus on muutoksen ymmärtäminen ja hallinta. Teoreettiset intressit liittyvät toimintajärjestelmän rakenteen, ristiriitojen ja kehitysmahdollisuuksien hahmottamiseen. Työyhteisössä on monia erilaisia työntekijöiden näkökulmia sekä lisäksi tärkeitä ovat asiakkaiden ja johdon näkökulmat. Uuden toimintamallin suunnittelussa työyhteisön työntekijät suppeammalla tai laajemmalla joukolla suunnittelevat uuden mallin tutkijan pysyessä kehi-

tysprosessin avustajana tai seuraajana. (Engeström 1995, 132–134, 146.) Keskeistä on keskinäinen kehitys. Asiakkaat eivät ole kohteita, vaan ovat mukana vastavuoroisessa prosessissa. (Arnkil & Seikkula 2014, 21.)

Mitä enemmän toimintaympäristöön perehdytään, sitä moninaisempia toimijoiden väliset suhteet ovat. Toimintaympäristön takana voi olla laaja sosiaalinen verkosto, joka ei perustu julkilausuttuihin tehtäviin, vaan toimijoiden tulkintaan. Erilaiset säännöt ja yhteisöt määrittävät ketkä voivat olla minkäkin toiminnan tekijöinä. Toiminnalla on siis monimutkainen ja monikerroksinen rakenne, minkä vuoksi puhutaan toimintajärjestelmästä. (Engeström 2004, 9–10.)

Nykyisin puhutaan ekspansiivisesti hallitusta työstä ja organisaatiosta, mikä edellyttää laaja-alaista asiantuntemusta ja moniammatillista yhteistyötä. Monimutkaisessa toimintaympäristössä täytyy pystyä toimimaan työtä kehittäen ja joustavasti verkostoja hyödyntäen. Kehittävä työntutkimus perustuu siihen, että työntekijät ovat ajattelevia subjekteja, jotka analysoivat ja kehittävät työtään. Tällaiseen organisaatioon kuuluu toiminnan kohteen ja sisällön yhteinen kriittinen uudelleenarviointi. (Helakorpi 2001, 66–67.)

Kehittävä työntutkimus pyrkii laajentamaan osaamisen kehittämisen yksilötasolta työn ja organisaation kehittämiseen. Ekspansiivisen oppimisen edellytys on, että erilaiset näkökulmat, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon intressit, saatetaan vuoropuheluun keskenään ja eri näkökulmien yhteentörmäyksien myötä päästään uutta luoviin ratkaisuihin. Ratkaisut eivät ole valmiina tarjolla olevan tiedon ja kokemuksen omaksumista, vaan kohdistuvat työn laadullisiin muutoksiin ja pakottavat työyhteisön oppimaan jotain uutta. Tämän vuoksi oppimisprosessi on yhteisöllinen ja hyvin pitkäkestoinen tapahtuma. (Kirjavainen & Manninen 2002, 219.) Työn laadulliselle muuttumiselle työssä ja organisaatiossa on ominaista siirtyminen johonkin uuteen ja tuntemattomaan. Muutos pakottaa työyhteisön oppimaan jotakin, mitä ei ole vielä olemassakaan. Kehittämistoimintaa kuvataan ekspansiivisen syklin avulla. Ekspansiivinen sykli on avoin sykli tai spiraali, joka kuvaa toiminnan laadullista muuttumista. (Engeström 1995, 87–88)

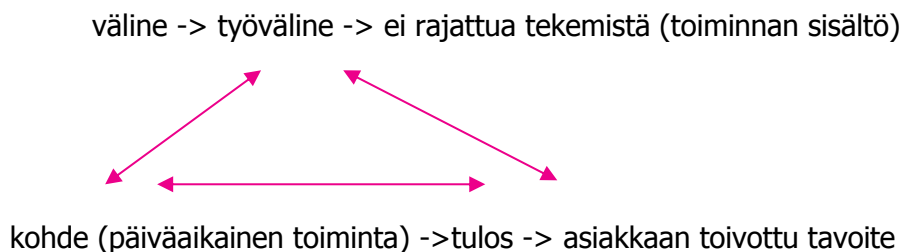
Tämä tutkimus liittyi kehitysvammaisten päiväaikaisen toiminnan tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottamiseen. Toimintaympäristöä analysoitiin Engeströmin kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakenteen avulla. Toimintajärjestelmän yhteisö rakentui työ- ja päivätoiminnan ja asumispalvelun tuottajien eri työyksiköistä ja sidosryhmistä. Kehittävä työntutkimus analyysivälineenä tutkii toiminnan kehitysmahdollisuuksia. Tutkittiin, miten vallalla olevat näkemykset ja ajattelu kohti päiväaikaista toimintaa vaikuttivat esimerkiksi työntekijään, välineisiin, toiminnan sisältöön ja työnjakoon. Engeströmin kehit-

tävän työntutkimuksen tutkimusote sopi hyvin tutkimuksen analyysivaiheeseen, koska toiminnan teoriaa sovelletaan työtoimintojen, työyhteisöjen ja organisaatioiden tutkimiseen sekä työssä tapahtuvien muutosten selvittämiseen. Tutkimuksessa analysoitiin sitä, miten toimintaympäristön muutokset ja kehityshaasteet vaikuttivat toimintajärjestelmän eri osaluaisiin.

Tutkija kokosi yhteisö- ja verkostokokouksissa tuotetut aineistot kirjalliseen muotoon tapamisten aikana. Aineisto oli kerätty paperisille lehtiötauluille sekä sähköisille tiedostoille. Yksi yhteisökokous äänitettiin ja tämän jälkeen purettiin tekstiksi, jota syntyi 23 sivua. Aineiston purkamisen ja litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin luokittelemalla tutkimuskysymyksistä nousseiden teemojen mukaan. Aineisto luokiteltiin ja analysoitiin Engeströmin toimintajärjestelmän rakenteen mukaan.

Esimerkki aineiston analyysistä

*Päiväaikainen toiminta ei tarvitse olla rajattua **tekemistä**, vaan se on **väline** siinä, mikä on **asiakkaan tavoite**...*

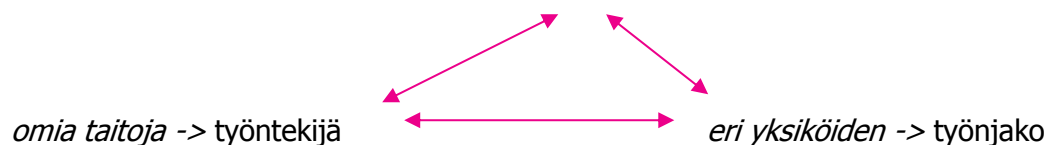


Toiminnan sisältö on yksi työväline päiväaikaisessa toiminnassa ja toiminnan tarkoituksena on asiakkaan tavoitteen täyttäminen. Toiminnan sisällön ja asiakkaan tavoitteen välillä on suhde.

*Kullakin voisi olla oma juttu, **mitä voisi kehittää**. Omia vahvuuksia voisi tuoda esille.*

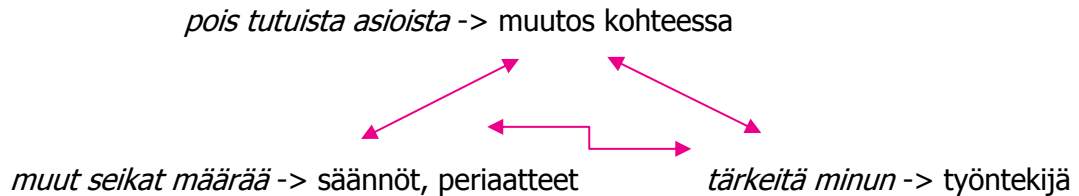
*Eri yksiköiden ohjaajilla on niitä **omia taitoja**, mitä pystyy **hyväksi käyttämään**.*

*mitä voisi kehittää, hyväksi käyttämään -> kohde (päiväaikainen toiminta)*



Päiväaikaisessa toiminnassa työnjako tapahtuu työntekijän osaamisen perusteella. Kukin työntekijä kehittää toiminnan sisältöä omien vahvuuksien ja taitojen mukaan.

.. ihmiset *pois tutuista asioista* pois sen takia, että *taloudelliset tai muut seikat määrää*, niin siinä menee itsemääräämisoikeus ja kaikki *nämä asiat jotka ovat tosi tärkeitä minun mielestä*.



Organisaatiosta tulevat päiväaikaista toimintaa koskevat periaatteet voivat olla ristiriidassa työntekijän omia periaatteita kohtaan.

Työympäristössä tapahtuvaan muutoksen hahmottamiseen tarvitaan työhön liittyvien ydinprosessien näkyväksi saattaminen sekä työyhteisössä vallitseva vuorovaikutuksellinen puoli. Ulkoa päin tulevat muutospaineet, kuten työympäristön rakenteelliset muutokset, ajattelutavan muutokset tai lakimuutokset eivät kykene automaattisesti ja suoraviivaisesti vaikuttamaan toimintajärjestelmään. Työympäristöön kohdistuvat muutokset eivät voi olla heti kaikkien yhteisessä ymmärryksessä ja käyttövalmiina. Työympäristössä on paljon erilaisia osallistujia omine intresseineen ja näkökantoineen. Tämän vuoksi toimintajärjestelmään kohdistuvat muutokset voivat aiheuttaa erilaisia ristiriitoja ja hämmennystä. Työntutkimuksen lähtökohtana on tutkittavien saattaminen dialogiin keskenään, jotta näitä erilaisia näkemyksiä saadaan esille ja vuorovaikutukseen keskenään. Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena on hahmottaa toimintajärjestelmän rakenteita, ristiriitoja ja kehitysmahdollisuuksia. Tällöin muutosta kyetään vähitellen ymmärtämään ja mahdollisesti hallitsemaan. Tavoitteena on, että toimintajärjestelmää koettelevat muutokset saadaan vähitellen osaksi oman toimintaympäristön toimintaa.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 1. Miten rakennetaan yhteinen näkemys kehitysvammaisten päiväaikaisista toiminnoista?

Tutkimusaineistoa kerättiin työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun henkilöstöltä työyhteisö- ja verkostokokouksista. (liite 3.) Kokoukset toteutettiin ennakointidialogi – menetelmää käyttäen. (liite 1.) Tutkimusaineistoa kerättiin päiväaikaisen toiminnan kehittämisprosessiin liittyen yhden vuoden aikana, jolloin yhteisökokouksia oli viisi ja verkostokokouksia neljä. Kokouksiin osallistujat olivat horisontaalisesti laajalta alueelta toimintaympäristöstä Pohjois-Savon ja Ylä-Savon alueelta. Osallistujat olivat kaupungin, kunta-yhtymän ja yksityisen palveluntuottajan henkilöstöä. Tutkimusaineisto koostui myös vertikaalisesti laajalta alueelta, mukana oli yksiköiden työntekijöitä, ohjaajia, palveluesimiehiä ja yksiköiden johtajia. Lisäksi asiakkaiden ja läheisten näkemyksiä kerättiin yhden järjestetyn tapaamisen aikana. Kehitysvammahuollon henkilöstö kokoontui tuottamaan vastavuoroista dialogia ja suunnittelemaan toimintaa eteenpäin. Tapaamiset mahdollistivat asioiden yhteisen käsittelyn. Prosessin alkaessa henkilöstö oli ensimmäistä kertaa kyseisen aiheen ympärillä.

*..yksi askel on otettu. Tämä on ensimmäinen kerta kun tästä puhutaan.*

Verkostokokoukset pidettiin vuorotellen eri toimijoiden yksiköissä ja toimitiloissa. Tällöin tutustuttiin eri toimijoiden toimintaympäristöihin ja saatiin mahdollisuus hyvien käytäntöjen ja osaamisen jakamiseen verkostossa. Tiedon jakaminen ja vuoropuhelun tärkeys muutostilanteissa todettiin oleellisen tärkeäksi. Kuulluksi tuleminen ja avoin vuoropuhelu tukivat muutoksessa mukana olevien henkilöiden sitoutumista kehittämisprosessiin.

Asiakkaat, sidosryhmät ja henkilöstö kaipasivat yhtenäistä tietoa, sillä saatu tieto oli usein eroa-vaista lähteestä riippuen. Yhtenevää näkemystä tulevasta toiminnasta kaivattiin. Kuten eräs työntekijä kuvasi tiedonkulkua ja näkemystä tulevasta suunnasta muutostilanteessa:

*..heittoja tulee sieltä ja täältä, että nyt tuo yksikkö järjestää tuota ja nämä tekevät jatkossa tätä.., että mikä on se linja.. ei ole yhtenäistä näkemystä asiasta.*

Haasteena oli myös eri yksiköiden välinen tiedonkulku. Yhteisen näkemyksen rakentaminen päiväaikaisesta toiminnasta oli tärkeä teema.

*Saataisi yhteistä näkemystä siitä, mitä tehdään, miten asiakas on siinä mukana.. kaikki olisi samassa ajatuksessa siitä, mitä tehdään.*

*Äärimmäisen tärkeä on se näkemys päiväaikaisesta toiminnasta...*

*Hyvä, että ollaan tässä foorumissa. Tämä palveluprosessi puhututtaa enemmän kuin mikään muu..*



Kokoukset dialogimenetelmää käyttäen tukivat osallistujien oikeutta ottaa kantaa tasa-arvoisesti. Tätä edesauttoi se, että kukin osallistuja sai käyttää puheenvuoron vuorollaan ja hänen puheenvuoroaan ei kommentoitu puheen aikana eikä osoitettu kritiikkiä. Kukin sai puhua vapaasti ja tuoda esille näkemyksiään. Koettiin, että niin sanotuissa virallisissa ja muodollisissa kokouksissa keskustelu jää usein vajavaiseksi ja tärkeitä asioita jää sanomatta. Dialogi on osallistavaa keskustelua, joka ei ole puheenjohtajan johdettavissa. Jokaiselle osallistujalle annetaan lupa tuoda esiin omasta mielestä nousevia asioita. Kokouksien jälkeen kysyttiin saiko osallistuja äänensä kuuluviin.

*Sain äänen kuuluviin.*

*Kyllä sain puhuttua.*

Tutkimukseen liittyi kehittämisprosessi, jonka aikana osallistujat kokoontuivat yhteen verkostossa useamman kerran. Työyksikköjen välinen yhteisökokous järjestettiin tätä tutkimusta varten koko henkilöstölle yhden kerran. Muutoin työyhteisö ja verkostokokouksiin oli nimetty esimiehen toimesta osallistujat jolloin muut työyhteisössä jäivät dialogin ulkopuolelle.

Työyksiköiden henkilöstön mielestä epäselviä asioita oli paljon ja yleensäkin asioiden yhteiselle käsittelylle ei ollut aiemmin tilaisuutta. Käsiteltäviä asioita ja asioiden yhteistä työstämistä pidettiin hyvin tärkeänä. Yhteinen reflektointi ryhmässä näytti toimivan. Ryhmässä tuotiin erilaisia näkemyksiä esille avoimesti. Asioita suunniteltiin eteenpäin seuraavilla kerroilla. Selvitettäväksi katsottuja asioita jaettiin ryhmän jäsenten kesken. Palavereista laadittiin muistiot, jotka jaettiin muille asian osallisille. Ryhmät kokoontuivat säännöllisin väliajoin.

Verkostokokouksissa oli hyvä ilmapiiri. Osallistujien välinen luottamus näytti rakentuvan ja vahvistuvan. Verkostossa mukana olevat henkilöt olivat mielellään läsnä kokouksissa ja osoittivat näin sitoutumistaan asiaan. Verkostossa sovittiin yhteisistä toimintaperiaatteista ja asiakkaan palveluprosessi avattiin yhteisessä dialogissa. Toimintajärjestelmän kohteen eli päiväaikaisen toiminnan tavoitetta, sisältöä ja työvälineitä, jotka koskivat suunnittelua ja arviointia käsiteltiin. Kehittämisprosessiin osallistujat vaikuttivat olevansa kiinnostuneita oppimaan toisiltaan uutta ja kehittämään asioita edelleen, vaikka tulevat muutokset vaikuttivat osaltaan epäselviltä.

*Isoja muutoksia tulossa, henkilökunta suhtautuu aika avoimesti asioihin, luottavaisesti.*

Työyksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä osaltaan kehittämistyöryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa oli havaittavissa jännitteitä ja keskinäistä kilpailua eri ryhmien ja yksiköiden välillä. Yhteistyö käynnistyi ja yhteistyön merkitystä puntaroitiin etupäässä asiakkaan saaman hyödyn kautta. Yhtenevä palvelutarpeeseen vastaaminen nähtiin tärkeänä tavoitteena. Yhteisymmärrys näytti rakentuvan kehittämisprosessin aikana vähitellen. Näkemykset vaihtelivat lähinnä rakenteellisten linjauksien ja toimintaperiaatteiden, toiminnan sisällön ja työnjaon suhteen. Yhteisiä

toimintaperiaatteita kaivattiin, jotta kehittämisprosessi pääsee etenemään. Toivottiin, että säännöt ja sopimukset sitovat kaikkia ja teot ovat näihin linjassa. (liite 3.)

## 2. Minkälainen toimintaympäristö näistä näkemyksistä syntyy?

Toimintaympäristöä koskevat tulokset on esitetty Engeströmin kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakenteen avulla. Toimintajärjestelmää koskevissa tuloksissa esitetään työntekijää ja yhteisöä koskevia asioita, millaisten välineiden tai käsitteiden avulla työtä tehdään, mikä on työnjaon ja sääntöjen merkitys sekä mitä asioita toiminnan kohteesta nousee. Tuloksissa on esitetty, millaisia näkyväksi tulevia tekoja toimintaympäristön eri osatekijöistä nousee ja millaisia vaikutuksia näillä tekijöillä on toimintaympäristössä ja toiminnan kohteessa sekä tuloksessa. (liite 4.)

Toimintaympäristön muutokseen liittyy erilaisia haasteita, joita henkilöstö toi esille. Kysymyksiä herätti fyysisten toimitilojen muutos sekä työ- ja päivätoimintojen sisältöä koskevat pohdinnat.

*Olisi hyvä, jos uusissa tiloissa voisi toteuttaa monipuolista työtoimintaa. Jos ei voida, niin mitä tilalle esimerkiksi keittiön asiakkaille? Sekin olisi hyvä, että tilat eivät olisi heti täynnä vaan sopisi uusia asiakkaita.*

*Olisi hyvä, jos uusissa tiloissa voisi toteuttaa nykyisiä työtoiminnan tehtäviä, ja että tilat mahdollistaisivat myös uusien toimintojen kehittämisen. Ja voisiko asumispalvelu hyödyntää tiloja toiminnassaan.*

Kuopion Työkeskuksen ohjauksen kautta on noin 50 asiakasta löytänyt avotyöpaikan julkiselta tai yksityiseltä sektorilta. Mahdolliset muutokset avotyötoiminnan suhteen olivat huolen aiheena. Samoin askarrutti työtoiminnan sisällön muutos kohti päiväaikaista toimintaa. Asiakkaat ovat saaneet työosuusrahaa tehtävistään, mutta miten maksu määritellään jatkossa. Työnohjaaja kommentoi tilannetta seuraavan laisesti.

*Ei töitä, ei tuloja! Miten asiakkaan työosuusrahan kanssa käy? Miten käy "lähellä työtä" olevien asiakkaiden?*

Toimintaympäristön muutos koskettaa kaikkia, henkilöstöä, sidosryhmiä ja asiakkaita. Muutos luo haasteita työyhteisölle työn kehittämisen suhteen. Samoin asiakasnäkökulma nousi vahvasti esille henkilöstön puheissa.

*Muutoksessa ja toiminnan suunnitelmissa pitäisi ottaa huomioon palvelun käyttäjien tarpeet ja toiveet toiminnan eli sisällön suhteen. Asiakkaille on myös kerrottava ja tiedotettava hyvissä ajoin, jos toiminnan sisältö ja määrä ratkaisevasti muuttuu. Minkälaisista tekemisistä asiakas voi valintaa tehdä? On kuvattava konkreettisesti. Jos nykyisiä tehtäviä ei voida toteuttaa uusissa tiloissa, niin mitä niiden sijaan?*

➤ Työntekijä

Vahvistuuko oma osaaminen, asiat mitä työntekijä pitää tärkeänä ja mistä on kiinnostunut? Löytyykö uusia tapoja toimia? Selkiintyykö perustehtävä? Kehittämisessä nähtiin parhaana se, että työntekijä voi käyttää omaa mielikuvitusta, ideoita ja omaa innostusta asiaan. Työntekijät näkivät parhaiten hoitavansa niitä asioita, mistä ovat innostuneita. Tällä nähtiin tulevan parasta tulosta työssä. Työntekijät toivoivat löytävänsä oman paikkansa työssä. Työntekijän mahdollisuus käyttää taitojaan työssä ja raja-aitojen ylittäminen nähtiin vahvuutena ja mahdollisuutena. Osaamista voi kartuttaa toisiin yksiköihin tutustumalla, työkierrolla ja eri yksiköiden välisellä yhteistyöllä.

*Kullakin voisi olla oma juttu, mitä voisi kehittää. Omia vahvuuksia voisi tuoda esille. Mistä se toiminta sitten kehitetään, niin se on ohjaavan henkilöstön parasta katsoa...ohjaavan henkilön parasta osaamista..  
..tehdä omia luovia ratkaisuja asiakkaiden suhteen..*

Työntekijät kokivat vahvuudekseen asiakkaiden tuntemisen. Lähi-ihmisen tieto ja osaaminen tulisi ottaa huomioon. Asiakasta lähellä oleva ihminen ottaa asiakkaalta tulevaa palautetta vastaan ja vie sitä eteenpäin.

➤ Yhteisö

Konkreettisen yhteistyön lisääminen ja tekeminen nähtiin tarpeellisena. Toimintaa, jossa asiakkaat, henkilöstö ja sidosryhmät ovat yhdessä. Tiedonkulku yksiköiden välillä haluttiin toimivaksi. Verkoston kanssa haluttiin tehdä yhteistyötä, tutustua muiden toimijoiden toimintatapoihin ja ympäristöihin. Voimavaraksi katsottiin yhdessä ideointi ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Tulevaisuuteen, esimerkiksi lakimuutoksiin, haluttiin varautua ennakolta. Säännöllisiä kokoontumisia kaivattiin, jotta opitaan yhteinen kieli ja yhteiset käsitteet. Päätöksiä tekemään haluttiin laaja verkosto, jotta saadaan aikaan laajempi näkemys.

*.. asumisen ja työ- ja päivätoiminnan tarve määritellään yhteistyössä ja asiakas on keskiössä.. toimintojen sisältöjen kuvaus konkreettisesti.. tehdään suunnitelma, joka arvioidaan ja mitataan sovituin aikavälein yhteistyössä.  
.. ja varmaan kehitytään kaikki matkan varrella. Opitaan kaikki ja tulee hyvä lopputulos. Samassa paketissa on jotain tekemistä, niin nautitaan siitä, että on tekemistä ja rikotaan rajoja.*

➤ Selkiintyykö työnjako?

Henkilöstövoimavarojen yhdistäminen nähtiin mahdollistajana. Kun yksiköt sijaitsevat lähellä toisiaan, antaa se mahdollisuuksia yhteistyöhön ja työnjakoon. Toisen työhön tutustuminen, työkierto ja tarvittaessa paikkaaminen nähtiin voimavarana. Esille tuotiin ajatus siitä, että yhden työntekijän panos suunniteltaisiin ns. liikkuvan päivätoiminnan ohjaajan työnkuvaksi. Lisäksi to-

dettiin, että on muitakin foorumeita järjestää päiväaikaista toimintaa, kuin omat palveluyksiköt. Yhteistyötä tehdään yhä enemmän kolmannen sektorin kanssa. Eri yhteisöjen toiminnasta ja tapahtumista tiedottamiseen panostetaan jatkossa koko toimintaympäristössä.

*Pitäisi olla enemmän vuoropuhelua eri yksiköiden välillä.*

*Koko tämä toimintaympäristö on meidän työkenttä.*

*..että voidaan yhdessä sopia..voidaan sopia työnjaosta, samaa porukkaa ollaan kaikki.*

*..saa uutta näkökulmaa asioihin, hahmottaa.. ei jäädä vain omaan työympäristöön..*

Työntekijät toivat esille erilaisia vahvuuksia ja osaamista. Henkilöstöllä on omia kiinnostuksen kohteita, mitä olisi hyvä toteuttaa työssä. Nämä vahvuudet ja osaamisalueet tulisi hyödyntää yksiköiden välillä. Työntekijät olivat tottuneet tekemään työtä omissa yksiköissään. Nyt todettiin, että yhteistyötä ja tiedonkulkua tulisi lisätä ja hyödyntää henkilöstön osaamista koko toimintaympäristössä. Päiväaikaisessa toiminnassa työjako tapahtuisi työntekijän kiinnostuksen ja osaamisen perusteella. Kukin työntekijä kehittää toiminnan sisältöä omien vahvuuksien ja taitojen mukaan.

*Eri yksiköiden ohjaajilla on niitä omia taitoja, mitä pystyy hyväksi käyttämään.*

*..ihmiset, jotka ovat innostuneita asioista, niin ne hoitaisivat niitä mistä on innostunut. Aika ei riitä kaikilla kaikkeen. Sillä saadaan sitä parasta tulosta. Ideoita riittää!*

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeet sanelevat myös yhteistyön puitteita ja työnjakoa. Esimerkiksi huomioidaan toimintakyvyltään erilaiset ja kaikenikäiset asiakkaat. Sisällön toivottiin olevan hyvin avattu ja kaikilla tiedossa. Hyvin suunniteltu ja avattu sisältö tukee myös työnjakoa ja yhteistyötä. Raamien tulisi olla selkeästi tiedossa. Toisaalta tärkeänä pidettiin joustavuutta toimintaan ja muutoksiin. Joustavuutta siihen, että esimerkiksi päätöksiä pystytään tekemään lähellä asiakasta. Yhteistyön ja työnjaon katsottiin sujuvan silloin, kun asiakas on tyytyväinen päiväaikaiseen toimintaan asiakkaan toimintakyvystä riippumatta. Yhteistyön katsottiin sidosryhmien välillä toimivan silloin hyvin, kun on kaikkien tiedossa, mitä asiakkaat toivovat ja tarvitsevat toimintakyvystä riippumatta ja sen eteen tehdään tavoitteellista työtä.

*Asiakkaan tarpeesta tehdään tietoisesti yhteistyötä.*

*Hyvä tilanne yhteistyössä, kun tiedetään mitä asiakkaat toivovat ja tarvitsevat..*

*..kun asiakas saa hyvää palvelua riippumatta toimintakyvystä..*

Työ- ja päivätoimintaryhmät muuttavat pois työkeskukselta toisiin remontoituihin tiloihin. Kaikki työkeskuksen asiakkaat eivät mahdu määräysten mukaan yhtä aikaa uusiin tiloihin. Ratkaisevaksi tekijäksi tulee tilatarve.

Asumispalvelun henkilöstön kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja työnjaosta keskusteltiin. Palvelu- ja tukiasuminen on antamassa oman työpanoksensa tarvittaessa, koska asiakasmäärää on porrastettava. Pohdittavaksi jäi, miten voidaan toteuttaa päiväaikaista toimintaa yhteistyönä asumispal-

velun kanssa. Suunnittelun ja työaikajärjestelyn myötä asumispalvelun työntekijän mahdollisuus osallistua päiväaikaisen toiminnan järjestämiseen katsottiin mahdolliseksi. Toimintakeskuksen rajallisten tilojen myötä tarve toteuttaa päiväaikaisia toimintoja muualla oli selkeä ja toimintaa järjestetään jalkautuvan mallin mukaan toimintakeskuksen ulkopuolella.

➤ Sovitaanko pelisäännöistä ja toimintaperiaatteista?

Kehitysvammatyötä koskettavat useat tulossa olevat lakimuutokset. Lakimuutokset tulee huomioida työssä ja tällä hetkellä niiden osalta oltiin odottavalla kannalla.

*Mitä se ruohonjuuritasolla tarkoittaa? Toivottavasti asia muuttuu eikä vain lakiteksti. Me ollaan tässä yhdessä puhumassa tästä päiväaikaisesta toiminnasta... miten palvelut tulee olla standardoitu...*

Toimintaperiaatteet kirjattiin yhdessä verkoston kanssa. (Ilite 5.) Asiakkaan päiväaikaisen toiminnan palveluprosessi käytiin läpi verkostokokouksessa. (liite 6.) Prosessin vaiheet peilattiin luotuihin toimintaperiaatteisiin. Verkoston yhteisessä dialogissa pohdittiin toimintaperiaatteiden toteutumista ja sitä, mihin tulisi kiinnittää huomiota.

Uudet työ- ja päivätoiminnan linjaukset tulee huomioida, ohjeistukset määritellä ja kustannukset on kohdistettava. Työyksiköiden tapaamisessa nousi esille pohdinta työtä ohjaavista säännöistä ja lähinnä organisaation johdolta tulleista periaatteista, jotka koskivat resurssikysymyksiä ja asiakkaiden segmentointia. Miten säännöt ovat suhteessa työntekijän omiin arvoihin ja työtä ohjaaviin periaatteisiin. Organisaatiosta tulevat päiväaikaista toimintaa koskevat periaatteet voivat olla ristiriidassa työntekijän omia periaatteita kohtaan. Ristiriitoja nähtiin asiakaslähtöisyyden ja organisaation asettaman resurssilähtöisyyden välillä.

*.. ihmiset pois tutuista asioista pois sen takia, että taloudelliset tai muut seikat määrää, niin siinä menee itsemääräämisoikeus ja kaikki nämä asiat jotka ovat tosi tärkeitä minun mielestä.*

*.. asiakas pitää olla se lähtökohta, ei tilat, työntekijät, taksit..*

Eettiset kysymykset nousivat esille esimerkiksi siinä miten asiakkaan tarvetta määritellään ja miten palvelutarve arvioidaan. Selkeää yhteistä arvopohjaa päiväaikaisen toiminnan osalta kaivattiin. Esimerkiksi millä perusteella asiakas on palvelun piirissä ja mikä on hänen toimintaympäristönsä. Selkeyttä toivottiin siihen kenelle, mitä ja miten palvelua tuotetaan. Raamien lisäksi palvelulla pitäisi olla myös selkeä tavoite.

*Minusta nämä arvot ovat tärkeitä, mitkä ohjaavat meitä tekemään.*

*Asiakkaan ääni esiin, käyttäjä on määrittämässä sitä omaa toimintaa, niin kuin sanoo yläkerran strategia ja arvot.*

*..asukas päättää. Kyllä me tarjota voidaan, että mitä tehdään, mutta että se on mielekästä, mitä on ja kenelle tarjotaan.. mutta mitä se on niin lähtee niistä asukkaista.*

➤ Toimintavälineet

Asiakkaan tarpeen ja toimintakyvyn määrittelyä varten tehdään päätökset, suunnitelmat ja arviot kuten erityishuoltopäätös, palvelusuunnitelma, yksilökeskeinen suunnitelma, kuntoutussuunnitelma ja toimintakykyarviointi (asiakaskortti). Päivä- ja työtoiminnan eri yksiköiden yksilökeskeisen suunnitelman yhdenmukaistaminen yhteiseksi tarkoituksenmukaiseksi työvälineeksi katsottiin aiheelliseksi. Asiakaskorttia toimintakyvyn arvioimiseksi oltiin kehittämässä ja tuomassa käytännön työvälineeksi. Yhteiset työvälineet on oltava, jotta niiden avulla asioiden käytäntöön vieminen onnistuu. Verkostotyön yhtenä tavoitteena oli asiakkaan päiväaikaisen toiminnan yksilökeskeisen suunnitelman yhteinen käsittely. Asiakkaan päiväaikaisen toiminnan palveluprosessi avattiin yhteisessä dialogissa. Tämä edesauttoi sitä, että opittiin puhumaan yhtenevistä käsitteistä.

Tutkimuksen aikana tuli ilmi, että lähityöntekijän näkemystä tarvitaan arviointia tehtäessä. Lähellä oleva työntekijä pystyy arvioimaan ja ottamaan huomioon asiakkaan toiveita ja tarpeita matkan varrella eikä vain pelkän päätöspalaverin aikana. Suunnitelmia ja päätöksiä tehtäessä on asiakas otettava mukaan ja hänen näkemyksensä on oltava lähtökohtana, päätöksiä ei voi tehdä ilman asiakasta. Palvelussa oli myös mukana asiakkaita ilman palvelupäätöstä. Palveluohjauksen myötä asiakkaalle tulisi löytää sopiva tuki ja toimintayksikkö. Palveluohjauksen asiakasprosessin nähtiin tulevaisuudessa takaavan asiakaslähtöisyyden.

*Tarvitaan sellaiset toimintavälineet, jotta asiakkaan omat mielipiteet saadaan esille ja asiakaslähtöisyys toteutuu. Saadaanko asiakkaan ääni kuulumaan?*

*Omia toiveita esille ja oman elämän haltuun ottaminen..*

*..että tuotas asiakasnäkökulmaa myös, eli kuullaan asiakasta, mitä asiakkaat oikeasti itse..*

*Tärkeä olisi tietää mitä asiakkaat haluavat tehdä siinä päivän aikana.*

Toiminnan sisältö on yksi työväline päiväaikaisessa toiminnassa ja toiminnan tarkoituksena on asiakkaan tavoitteen täyttäminen. Toimitilat eivät voi nousta esteeksi toiminnan kehittämisessä.

*Päiväaikainen toiminta ei tarvitse olla rajattua tekemistä, vaan se on väline siinä, mikä on asiakkaan tavoite...*

*Rakenteet eivät saisi olla este, vaan seiniä pitää leventää.. jos ei voida kehittää ollaan umpikujassa.*

Asiakkaan sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen toimii yhtenä työvälineenä. Työntekijän arvioitavaksi jää, miten yksilöllisyys mahdollisesta yhteisöllisessä toiminnassa. Ryhmässä voidaan toimia yksilöllisesti, kun toiminnan sisältö on huomioitu. Ryhmässä saadaan välillisesti yksilöille suunnattuja viestejä perille kannustavalla tavalla. Tuttuun ryhmään kuulumista pidettiin asiakkaan voimavarana. Asiakkaan irrottamista pois tutusta yhteisöstä taloudellisista tai muista seikoista johtuen pidettiin ristiriitaisena.

*On tärkeä kuulua yhteisöön ja kyläyhteisöön.. mutta se voi olla myös kaupungissa..*

*..olisi hyvä päästä johonkin ryhmään, tulisi tätä sosiaalista ryhmään kuulumisuutta..*

Toiminnan tulee olla yhteisesti suunniteltua. Tärkeäksi nousi suunnitelmallisuus työnjaossa eri yksiköiden välillä, niin että asiakkaat ja työntekijät tietävät, mitä tapahtuu missäkin. Työvälineinä ovat toimivia vuosikello sekä viikko- ja päiväohjelmat. Yhteneviä välineitä ja mittareita toivottiin. Säännöllisyys ja tavoitteellisuus toiminnassa katsottiin oleelliseksi.

Säännöllisiä yhteisö- ja verkostokokouksia ja muita yhteisiä keskustelufoorumeita toivottiin pidettäväksi myös jatkossa. Tärkeänä pidettiin, että opitaan yhteinen kieli ja yhteiset käsitteet. Hanka- lilta tuntuvia ja epäselviä asioita oli hyvä käydä läpi yhdessä keskustellen. Oleellista on arvioida, seurata ja kehittää toimintaa avoimesti yhdessä. Tärkeänä pidettiin, että kaikki toimijat tietävät palvelun vaatimukset ja sisällöt. Hyvän tiedonkulun myötä ymmärrys asiakastyötä kohtaan para- nee.

*..yhteiset keskustelutapaamiset, joissa voidaan keskustella näin yhteisesti, nämä antavat paljon. Opitaan tuntemaan toinen toisemme niin paljon helpompi on työskennellä..  
..saumaton yhteistyöverkosto, ei niin pientä asiaa ettei, sen tiedon pitää kulkea toiselle..  
yhteisiä strategioita käytäis läpi.. kunnon opintopäivä, jossa istuttais ihan rauhassa, ei ole kellään minnekään kiire, että asioita mistä sovitaan ja vaativienkin asioiden vieminen eteenpäin..  
.. ei niin vähäpätöistä asiaa mitä ei voi tiedottaa, koska se voi asiakkaalle olla niin iso asia, että me osataan sitten ymmärtää asiakasta.*

#### ➤ Kohde

Aidon asiakaslähtöisyyden toteuttaminen tuntui olevan merkittävä aineistosta nouseva teema. Tämä teema nousi keskeiseksi kaikissa kokouksissa ja osallistujat painottivat asiakaskokemuksia. Kohdetta käsiteltiin usein eettisestä näkökulmasta. Pohdittiin, saadaanko asiakkaan ääni kuulu- maan? Miten asiakkaan saama hyöty ja tavoitteiden täyttyminen saadaan konkretisoitua.

*Asiakas on keskiössä, asiakkaan tarpeet ja tavoitteet.. konkreettisia arkiasioita..  
Päiväaikainen toiminta ei tarvitse olla rajattua tekemistä, vaan se on väline siinä, mikä on asiakkaan tavoite..  
Pitäisi olla pitkän aikavälin tavoitteet, että ei niin, että tänään tätä ja huomenna toista.  
Yksilöllisten tavoitteiden toteuttaminen ryhmässä...*

Päiväaikaisen toiminnan sisältöön toivottiin yhtenevää määrittelyä esimerkiksi asiakkaan tarpei- den, kriteereiden ja lainmukaisten vaatimusten myötä. Päiväaikaisen toiminnan sisältöön toivot- tiin laajakirjoisuutta ja monipuolisuutta. Tavoitteeksi katsottiin yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomioimista, vaikka toimintaa toteutetaan ryhmissä. Asiakkaiden kiinnostuksen kohteita tulisi huomioida toiminnan sisällössä. Yleensäkin päivään toivottiin sisältöä, että olisi jotain tekemistä, ei vain olemista. Toiminnan sisältöön liittyen toivottiin myös sellaisia asioita, mitä haluttiin vielä oppia tai lisätä harjoitella kuten kodinhoitoon tai rahankäsittelyyn liittyviä taitoja.

*Asiakas voi tehdä mitä vaan mihin resurssit riittää.  
Tärkeintä ei ole se tekeminen, vaan että se on mielekästä!  
Kehitetään toimintaa jaksoittain. Laaja kirjo erilaisia "tuotteita", mitä asiakkaat haluavat.*

Asiakaskunta on laaja ja asiakaskunnan toimintakyky on hyvin laaja-alaista. Asiakaskunta koostuu nuorista ikääntyviin. Tämän vuoksi asiakkaiden tuen tarpeet ovat hyvin laaja-alaisia. Pohdittiin, miten turvataan yksilöllisyys laaja-alaisesta tarpeesta. Asiakkaan tuen tarpeen nähtiin määrittävän päiväaikaisen toiminnan kohdetta.

*..tarve on laaja, laaja asiakaskunta. Tarve on laaja-alainen, mutta miten toteutetaan yksilötasolla, kuka tarvii mitäkin..*

*..asiakkaan tuen tarve, annetaan sitä minkä asiakas tarvitsee päiväaikaisessa toiminnassa.*

*..tuen tarve määrittelee sen, mitä me tarjotaan..että se tuki mitä asiakas tarvii, niin se annettais.*

*..työntekijä hoitaa näitä asiakkaita niin kuin mahdollisimman lähellä asiakkaan tuen tarvetta.*

*..asiakas tulee jonkin takia hakemaan tukea johonkin asiaan, ei vain palvelua.*

Asiakkailla on myös erilaista osaamista. Erityisammattikoulusta valmistuneet nuoret henkilöt tulevat koulun jälkeen työelämään toiveenaan jatkaa ja ylläpitää koulussa saamia taitoja ja osaamista. Heidän tuen tarve nähtiin siksi olevan tiedossa. Lähellä työtä olevan toiminnan koettiin olevan asiakkaille tärkeää ja asiakas tuntee näin itsensä tarpeelliseksi. Tulevaan mahdolliseen lakimuutokseen liittyen pohdittiin, pääseekö asiakkaista kukaan työllisyyttä edistävään toimintaan.

*..kaikki kaiken alle, miten yksilöllisyys, osaaminen?*

*Miten ammatillisen osaamisen käy. Ensin koulutetaan ja sitten miten käy?*

*..ammatillisen osaamisen arvostaminen, monipuolista toimintakyvyn arvostamista..*

*..asiakkaan taso erilaista, mielekästä tekemistä, oikeaa kunnon tekemistä..*

*Ihan varmasti ihmiset kaipaavat sellaista mitä voidaan sanoa työn kaltaiseksi toiminnaksi.*

*Asiakkaat ovat hyvin työorientoituneita ja työ on heille tärkeä ja he saavat tehdä oikeeta työtä, oikeeta työtä, vaikka se onkin työn omaista. Ja varsinkin ne, jotka ammattikoulusta valmistuu.. niin tuen tarve on meillä tiedossa.*

Toiminnan sisällöksi ehdotettiin kahdenlaista mallia, toisaalta pajatyypistä toimintaa ja toisaalta oman ohjaajan vetämää ryhmätoimintaa. Yhdeksi kehittämiskohteeksi katsottiin pajatyypinen toiminta, missä asiakkaat kiertävät eri toimipisteissä oman kiinnostuksen mukaan. Tarjolla olisi monipuolisesti erilaista ja kaikille löytyisi jotakin. Tällöin asiakas voi valita ja yhdistellä, niin että jokaiselle rakentuu omannäköinen viikko. Toisaalta työmuodoksi nähtiin oman ohjaajan vetämä ryhmä. Tällöin päiväaikaiseen toimintaan voi yhdistellä kiinnostuksen mukaan esimerkiksi liikuntaa, kulttuuria, arjen taitoja ja ryhmäkeskustelua. Asiakkaat toimisivat pienenä yhteisönä ja asiakkaan yksilölliset tavoitteet toteutettaisiin ryhmässä. Asiakkaiden sosiaalisten taitojen oppiminen nähtiin yhtenä toiminnan tavoitteena. Tärkeänä pidettiin myös turvallisuuden varmistamista.

Toimintojen sisältöjä oli muokattu ja uudistettu viimeisen vuoden aikana. Tässä suunnitellun vaiheessa ei noussut esille kovin suuria muutostoiveita tai uudistuspyrkimyksiä toiminnan sisältöihin ja rakenteisiin. Tilaratkaisun takia varauduttiin kuitenkin toimintojen sisällön muuttamiseen. Talon



ulkopuolista toimintaa lisätään, kuten liikuntaa, taidetta ja kulttuuria. Lakiehdotuksessa olevan osallisuutta edistävän toiminnan nähtiin tuovan uusia mahdollisuuksia toiminnan sisältöön.

*Nyt on kovasti lähdetty tätä kulttuuripuolta kehittämään.*

*Liikunta on tärkeä, tehdään yhteistyötä vapaa-ajantoiminnan kanssa. Tehdään järjestöyhteistyötä esimerkiksi opistojen kanssa..*

*Päiväaikainen termi viittaa päivääikaan ja toiminta sana viittaa toimintaan.*

*..että ollaanko enemmän menossa työtoiminnan suunnasta elämyksiä lisäävään päivätoiminnan suuntaan..*

*..mielekästä toimintaa pitäisi olla, sille asiakkaalle mielekästä toimintaa ja toiminta sana..*

*että ei vain pelkkää olemista ja juttelua vaan jotain toimintaakin pitäisi olla..*

*Osallisuutta edistävä sosiaalinen kuntoutus.. niin meillähän on vain rajana taivas!*

Tilakysymykseen liittyen, asiakastarpeita on kartoitettava ja selvitettävä mahdollisuutta porrastaa asiakkaiden toiminta-aikaa, esim. kenelle sopii puolipäivätoiminta tai työtoiminta iltapäivällä. Lisäksi selvitettiin mahdollisuutta talon ulkopuolisiin toimintoihin.

Toimintaympäristöä koskevat tulokset luokiteltiin Engeströmin toimintaympäristöä koskevan mallin mukaan. Tuloksissa esitettiin, millaisia näkyväksi tulevia tekoja toimintaympäristön eri osatekijöistä nousee ja millaisia vaikutuksia näillä tekijöillä on toimintaympäristössä ja toiminnan kohteessa sekä tuloksessa. Liitteenä olevaan taulukkoon on merkitty havaitut ristiriitaisuudet nuolilla. (liite 4.)

#### Keskeiset tulokset

Yhteisen näkemyksen rakentaminen päiväaikaisesta toiminnasta oli tärkeä teema. Käsiteltäviä asioita ja asioiden yhteistä työstämistä pidettiin hyvin tärkeänä. Henkilöstö kaipasi yhtenäistä tietoa, saatu tieto oli usein eroavaista lähteestä riippuen. Muutokseen liittyvää tiedottamista ja yhteistä keskustelua koettiin olevan liian vähän. Yhtenevää näkemystä tulevasta toiminnasta kaivattiin. Kokoukset dialogimenetelmää käyttäen tukivat osallistujien oikeutta ottaa kantaa tasavertaisesti. Näkemykset vaihtelivat lähinnä rakenteellisten linjauksien, toimintaperiaatteiden, arvojen, toiminnan sisällön ja työnjaon suhteen. Organisaatiosta sekä lainsäädännöstä tulevia linjauksia kaivattiin, jotta kehittämisprosessi pääsee etenemään. Yhteistyö käynnistyi ja yhteistyön merkitystä puntaroitiin etupäässä asiakkaan saaman hyödyn kautta. Työyksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä työryhmien sisäisessä vuorovaikutuksessa oli havaittavissa jännitteitä ja keskinäistä kilpailua.

Verkoston tapaamisissa rakennettiin yhteistä näkemystä päiväaikaisesta toiminnasta. Tulevaisuuteen haluttiin varautua ennakolta. Verkostoituminen koettiin tärkeäksi asiaksi. Verkostokokouksissa oli hyvä ilmapiiri. Suurin osa verkostossa mukana olleista henkilöistä olivat mielellään läsnä

kokouksissa ja osoittivat näin sitoutumistaan asiaan. Yhtenä verkostotyön tavoitteena oli se, että opitaan yhteinen kieli ja opitaan ymmärtämään käsitteitä, joista puhutaan. Arviona oli, että verkostossa jaetaan hyvää tietoa ja opitaan siitä, kun on erilaisia osajia ja toimijoita. Osaamispääoman muodostamisessa vahvuudeksi katsottiin yhdessä ideointi ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Viesti muokkautuu yhteiseksi näkemykseksi, silloin kun yhteiseen dialogiin tuodaan kunkin omia näkemyksiä ja asioita työstetään yhdessä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että verkostossa tulleita asioita viedään eteenpäin omaan yksikköön.

Yhteisen näkemyksen rakentumista edisti se, kun vallitsevia käsitteitä, toimintatapoja ja periaatteita käsiteltiin yhdessä. Ryhmä loi myös yhteisiä työvälineitä ja toimintaperiaatteita. Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkostossa laadittiin yhteiset päiväaikaisen toiminnan toimintaperiaatteet ja kuvattiin asiakkaan päiväaikaisen toiminnan palveluprosessi. (liite 5. ja liite 6.) Verkoston dialogissa käytiin läpi päiväaikaisen toiminnan vaiheet, yleisiä tavoitteita sekä toteutukseen ja arviointiin liittyviä asioita peilaten näitä yhteistyönä laadittuihin päiväaikaisen toiminnan toimintaperiaatteisiin.

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vahvuutena on oma osaaminen, mitä voi käyttää työssä. Osaamista on asiakastyön osaaminen, jolloin asiakasta lähellä oleva työntekijä tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tätä osaamista on hyvä vahvistaa ja hyödyntää erilaisilla keinoilla ja välineillä, jotta toiminnan tarkoitus selkiytyy ja asiakkaan toivottu tavoite toteutuu. Osaamista voidaan jakaa yli rajojen koko toimintaympäristössä. Työntekijöillä on erityisosaamista, taitoja ja vahvuuksia, mistä on itse kiinnostunut. Työntekijästä on tärkeää, kun voi käyttää omaa mielikuvitusta, ideoita ja omaa innostusta työn kehittämisessä. Työntekijän kiinnostuksen mukaan voi tehdä työnjakoa toimintaympäristössä. Koko toimintaympäristö nähtiin työkenttänä. Työntekijän työnkuva nähtiin tulevassa toimintaympäristössä liikkuvaksi ja monipuoliseksi. Työntekijät halusivat kehittää yhteistyötä eri yksiköiden välillä ja yli rajojen. Työntekijä kehittää toiminnan sisältöä omien vahvuuksien ja taitojen mukaan, jos vaan toiminnan ja yhteistyön rakenteet sen sallivat ja sitä tukevat.

Työntekijöistä epäselvyyttä aiheuttivat organisaatiolta tulevat käsitteet ja periaatteet. Oli olemassa eri yhteyksissä luotuja erilaisia arvoja, toimintaperiaatteita ja strategioita, joita organisaation taholta ei ollut avattu ja ne olivat siksi jääneet epäselviksi ja niitä ei ymmärretty. Työntekijät kokivat asiakaslähtöisyyden tärkeäksi periaatteeksi ja siksi ristiriitaiseksi koettiin organisaatiolta tulevat resursseja koskevat tavoitteet.

Tiedon jakaminen ja vuoropuhelun tärkeys muutostilanteissa todettiin oleellisen tärkeäksi. Kuuluksi tuleminen ja avoin vuoropuhelu tukivat muutoksessa mukana olevien henkilöiden sitoutumista kehittämisprosessiin. Koettiin, että toimintaympäristöön liittyviä epäselviä asioita oli paljon

ja yleensäkin asioiden yhteiselle käsittelylle ei ollut aiemmin tilaisuutta. Asioiden yhteistä työstämistä pidettiin tärkeänä, jotta ymmärrys erilaisia ajattelutapoja kohtaan lisääntyy. Kehittämistoinnassa on hyvä ottaa mukaan sidosryhmien ja koko organisaation tiedot ja taidot. Tällöin yhteistä näkemystä ja osaamista voi laajentaa verkostoissa.

Päiväaikaisen toiminnan lähtökohtana pidettiin asiakkaan tuen tarpeen arviointia, asiakaslähtöisyyttä. Asiakkaan tarve määrittää sitä, mitä hänelle tarjotaan. Tämä tarkoittaa asiakkaan kuuntelemista, kun palveluja suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Asiakkaat eivät välttämättä osaa ilmaista omia tarpeita tai toiveita. Omaan tuen tarvetta voi olla vaikea ymmärtää saatikka että osaisi itse ilmaista tavoitteita esimerkiksi toimintakyvyn kehittymisen tai itsenäisyyden lisääntymisen suhteen. Työntekijöillä tulisikin olla tarjottavana erilaisia arviointivälineitä ja vaihtoehtoja, mistä valita. Palveluprosessin suunnittelu ja arviointi vaiheeseen katsottiin tarpeelliseksi asiakkaan, lähityöntekijän ja verkoston näkemys. Tavoitteena oli saada aikaan laajempi näkemys asiakkaan tuen tarpeista ja tarjottavista mahdollisuuksista palveluohjauksen tueksi.

Asiakkaan määrittämästä tarpeesta tehdään tietoisesti yhteistyötä työyhteisössä ja verkostossa. Yhteistyön nähtiin olevan hyvin toimivaa silloin, kun toimintaympäristössä tiedetään, mitä asiakkaat toivovat ja tarvitsevat ja että toiminta on tavoitteellista. Toimintojen sisällöissä tulisi olla monipuolisuutta ja työnjaolla pystytään tarjoamaan vaihtoehtoja. Rakenteet eivät saa olla esteenä toimintojen kehittämiselle. Asuminen ja päiväaikainen toiminta lähestyvät kokonaisvaltaista elämisen käsitettä. Siksi ei ole mahdollista tarkkaan erotella sitä, mitkä palvelut kuuluvat kunkin yksikön palveluiksi. Itsenäisyys tarkoittaa erilaisen tuen avulla asiakkaalle muodostuvaa positiivista vapautta osallistua yhdenvertaisesti yhteisönsä toimintaan.

Erillisten yksiköiden ajattelusta siirrytään kohti laajempaa toimintaympäristöä. Tämän myötä asiakkaan eriytyneistä palveluista suunnataan painopistettä kohti asiakkaan kokonaisvaltaista osallistumista ja tarpeen mukaista yksilöllistä toimintaa asiakkaan omien mieltymysten pohjalta. Työn tarkoituksena nousee uusien mahdollisuuksien ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Toimintaympäristöä koskevat tutkimuksen tulokset on kuvattu kolmiona Engeströmin toimintajärjestelmän mallin mukaan. (liite 7.)

## 9 POHDINTA

### 9.1 Johtopäätökset

Euroopan neuvoston vammaispoliittisen toimintaohjelman (STM 2006) tavoitteena on tukea jäsenmaita toimeenpanemaan strategioita, joilla saadaan aikaan vammaisten henkilöiden täysi osallistuminen yhteiskunnassa. Suosituksissa painotetaan, että palveluja järjestettäessä tulee huomioida palvelujen käyttäjien monimuotoisuus sekä luoda räätälöityjä toimintamalleja ihmisten moninaisten, yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi. Tavoitteena on vammaisnäkökulman valtavirtaistaminen jäsenvaltioiden kaikkien alojen politiikkaan. Valtavirtaistamiseen liittyy vammaisten henkilöiden palveluiden sisällyttäminen muiden kansalaisten palvelutarjontaan ja mahdollisuuksien mukaan siirtyä eriyttämistä tukevasta politiikasta valtavirtaan integroitumiseen. Tähän tähtää myös Suomen kehitysvammalainsäädännön uudistaminen.

Irlannin New Direction päiväaikaisten toimintojen uudistamisohjelman (liite 2.) mukaan vammaisten henkilöiden tulee saada yksilöllistä tukea valintojen tekemiseen saavuttaakseen tavoitteitaan. Kehitysvammaiset henkilöt ovat aktiivisia ja mahdollisimman itsenäisiä jäseniä yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Tämä tarkoittaa räätälöityjä tukitoimia ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kehitysvammaisten asumisen neuvottelukunnan (KVANK 2015) alainen työn ja päivätoiminnan valio-kunta on laatinut laatusuosituksen uudelle työ- ja päivätoiminnalle kutsuen sitä työllistymisen ja osallisuuden palvelut. Laatusuositusten ydin on tuen tarjoamisessa. Suosituksia ei ole vielä julkaistu, mutta ne ovat hyvin pitkälle samanlaiset kuin Irlannin mallissa. STM ja TEOS- työryhmä lakiesityksessään esittävät työ- ja päivätoiminnan tilalle työelämävalmiuksia edistävää sosiaalista kuntoutusta ja osallisuutta edistävää sosiaalista kuntoutusta. (KVTL 2015; STM 2015.)

Tässä tutkimuksessa rakennettiin yhteistä näkemystä kehitysvammaisten asiakkaiden päiväaikaisesta toiminnasta. Päiväaikainen toiminta – termi otettiin Kuopion kaupungin kehitysvammahuollon palveluissa käyttöön tutkimuksen tekemisen aikana. Päiväaikaiselle toiminnalle laadittiin yhteiset toimintaperiaatteet. (liite 5.) Päiväaikaisen toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa sitä, että kehitysvammaisella henkilöllä on oikeus hänelle itselleen merkitykselliseen ja mielekkääseen toimintaan päivän aikana (KVTL 2015.) Tämä tarkoittaa sellaista toimintaa, jolla tuetaan asiakkaan elämänhallintaa ja itsenäistä selviytymistä, sekä vuorovaikutussuhteita. Asiakkaan kannalta tämä tarkoittaa palvelukokonaisuutta, jolla tuetaan henkilön omannäköistä elämää, osallisuutta toimia yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Itsemääräämisoikeus, täysi osallisuus ja valinnan mahdollisuudet kuuluvat myös kehitysvammaisille ihmisille. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301.)

Päiväaikainen toiminta pyrkii osaltaan vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin. Päiväaikainen toiminta tarjoaa asiakkaalle mielekästä tekemistä. Toiminnan tarkoituksen on asiakkaan osaamisen ja osallisuuden tukeminen. (KVTL 2015.) Tutkimustulokseni mukaan päiväaikaisen toiminnan tavoitteena on tarjota laajakirjoista tekemistä ja uusia mahdollisuuksia asiakkaalle. Kuitenkin asiakkaan mahdollisuudet työn tekemiseen ovat rajalliset. Kuopiossa on noin 50 henkilöllä mahdollisuus käydä avotyössä toimintakeskuksen ulkopuolella normaaleilla työpaikoilla, josta korvaukseksi he saavat työosuusrahaa. Asiakkaista yksi henkilö on tällä hetkellä palkkatyössä. Tutkimuksessa tuli esille ristiriita siitä, miten erityisammattikoulusta valmistuneet henkilöt saavat tarkoituksenmukaisia töitä tai tehtäviä. Kuopion kaupungilla kehitysvammaisten mahdollisuus työllistyä nähtiin heikkona. Voidaan pohtia, miksi järjestetään ammatillista koulutusta, jos henkilöillä ei ole mahdollisuutta tehdä osaamistaan vastaavaa työtä. Tarvitaan julkista lainsäätelyä ja työllistämismahdollisuuksia, kuten Saksassa ja Ranskassa on toimeenpantu (KVANK 2015), jotta kehitysvammaisilla henkilöillä olisi paremmin mahdollisuuksia työskennellä tavallisissa työpaikoissa toimintakeskuksen ulkopuolella. Tulevaisuudessa saadaan nähdä jatkuuko avotyötoiminta määräaikaisten harjoittelujaksona ennen työsuhteista palkkatyöhön työllistymistä, kuten sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan TEOS – työryhmän raportti esittää. (STM 2014.)

Tällä hetkellä tavoitteena on nähdä kehitysvammaiset ihmiset itsenäisinä, omasta elämästä päättävinä kansalaisina. Asiakkaan palvelua määrittää hänen yksilöllinen tuen tarpeensa. Tarjottavan tuen tulee auttaa henkilöä saavuttamaan itselleen tärkeitä tavoitteita ja unelmia sen sijaan, että se rajoittuisi tukemaan vain siinä, mitä palvelujärjestelmä sillä hetkellä pystyy tarjoamaan. (KVTL 2015.) Palveluprosessin kannalta tämä tarkoittaa yksilökeskeistä suunnittelua, seuranta- ja arviointia, kuten verkostossa laadittu asiakasprosessikuvaus osoittaa. (liite 6.) Rautvuori & Jyrämä (2015, 126–131) toteavat, että verkostotyön tavoite konkretisoituu vasta uudistetun palvelutarjonnan ja asiakkaan saaman lisäarvon myötä. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit on hyvä ottaa mukaan ideoimaan. Asiakkaiden ottaminen yhteiseen dialogiin olisi erityisen tärkeää työn kehittämisen ja luottamuksen rakentamisen kannalta.

Asiakkaalle tarjottavan tuen ja palvelun tulisi muodostaa tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Organisaation kannalta pyrkimyksenä on yhtenevä palvelutarpeeseen vastaaminen. Toimintaympäristössä olevia yhteisiä toiminta-alueita tulisi luoda ja vahvistaa. Turhia organisaation asettamia rakenteita ja raja-aitoja tulisi rikkoa ja vahvistaa yksiköiden välistä yhteistyötä. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301; STM 2015) Roosin ja Mönkkösen (2015, 142–143) mukaan erillisten yksiköiden ajattelu vähenee ja työ muuttuu liikkuvaisemmaksi ja yhteistyöpainotteisemmaksi. Vaherva ja Valkeavaara (2000, 201) painottavat toimintaympäristön kokonaisuutta, johon jokaisen tulisi päästä vaikuttamaan. Keskeisiä tekijöitä ovat toimintaympäristöön liittyvän tiedon saatavuus, johdon tuki, selkeät pelisäännöt sekä avoin ja kannustava ilmapiiri ideoiden tuottamiselle. Tekemässän

tutkimuksessa koko toimintaympäristö nähtiin työkenttänä ja eri yksiköiden välille toivottiin enemmän vuoropuhelua sekä asiakkaan tarpeen mukaista yhteistyötä ja työnjakoa. (liite7.) Jotta työntekijöillä ja sidosryhmillä olisi mahdollisuus vaikuttaa toimintaympäristön kokonaisuuteen, tämän tutkimuksen kannalta oleelliseksi nousivat tiedon saatavuus, selkeät pelisäännöt, avoin ja kannustava ilmapiiri ideoiden tuottamiselle sekä johdon tuki. Nämä asiat koettiin kehittämishaasteina toimintaympäristössä.

Tutkimuksessani tuli ilmi, miten henkilöstö on kiinnostunut kehittämään toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Henkilöstö on aidosti kiinnostunut siitä, miten asiakkaan mielipide huomioidaan. Tässä tutkimuksessa eri yksiköiden henkilöstö pääsi tuomaan omia ajatuksiaan mukaan avoimella tavalla dialogiprosessin myötä. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002) katsovat, että asiakaslähtöisyys ja henkilöstön sisäinen yrittäjäyys yhdessä johtavat asiakaslähtöiseen ja innovatiiviseen toimintaan. Tällöin organisaatio suuntaa katseensa tulevaan ennakoivasti ja etsien aktiivisesti muutosmahdollisuuksia. Asiakkaiden nykyisten tarpeiden tyydyttäminen ei riitä, vaan organisaation tavoitteena on tuottaa lisäarvoa tulevaisuudessakin. Haasteena Heinonen ja Vento-Vierikko pitivät sitä, miten asiakkaat ja toimintaympäristön sidosryhmät otetaan mukaan organisaation innovointiin, muutokseen ja menestymiseen ja miten yhteistoimintaa ja vuoropuhelua voidaan edelleen kehittää. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 23–24.)

Työntekijälähtöinen kehittäminen voikin haastaa perinteisen ylhäältä alaspäin – johtamisen toimintatavat. Kuten Juuti (2012) kuvaa organisaatiossa esiintyvien näkemyserojen mahdollistavan tasapainotilan saavuttamisen. Juutin mukaan kompleksisuusajattelun mukainen johtamismalli pyrkii korvaamaan perinteisen ylhäältä alas ohjautuvan johtamiskäsityksen näkemyksellä, jossa useat eri toimijat ja näiden välinen vuorovaikutus saavat aikaan dynaamista sopeutumista, jonka seurauksena organisaatio oppii ja luo uutta. Ihmisten toimintaa ohjaa eräänlainen kollektiivinen älykkyys ja johtamista tarkastellaan lukuisten keskenään vuorovaikutuksessa olevien voimien välisenä dynaamisena prosessina. Juutin mukaan toiminta on vailla merkitystä ennen kuin se kehitetään tietyllä tavalla. Merkitykset syntyvät, kun vuorovaikutuksessa olevat ihmiset tuottavat yhteistä moniäänistä tietoa ja samalla käydään arvostavaa vuoropuhelua ristikkäisten diskurssien välillä. (Juuti 2012, 44–50, 144.) Aarnikoivun (2010, 123–125) mukaan dialogin tavoitteena on kasvattaa yhteistä ymmärrystä ja yhteisen ymmärryksen lisääntyessä työn tarkoitus ja merkitys kirkastuvat. On hyvä luopua itselle tutuista ajattelumalleista ja uskomuksista ja kuunneltava toisten näkemyksiä heittäytymällä mukaan yhteisiin prosesseihin kuten Ropo ym. (2005, 163–164) tuovat esille. Onkin hyvä pohtia, miten työntekijät voivat osallistua ideoiden tuottamiseen organisaation rutiinien muuttamiseksi ja toisaalta se, millaiset mahdollisuudet heillä on vaikuttaa osaltaan päätöksenteon toimintatapoihin.

Engeströmin (1995, 48, 52) mukaan ulkoa päin tulevat muutokset, kuten uudet lain säädökset, ajattelutavan muutokset ja työympäristön rakenteelliset muutokset, eivät kykene suoraan ja mekaanisesti muuttamaan toimintajärjestelmää, niin että ne heti tultuaan olisivat yhteisesti ymmärrettyjä ja käyttövalmiita. Toimintaympäristöön kohdistuvia muutoksia on työstettävä ja uudelleen määritettävä osaksi toimintaa. Muuttuvassa ympäristössä tulee esille erilaisia työntekijöihin liittyviä muutoshaasteita. Silloin, kun muutospaineita ja näkemyksiin liittyviä haasteita ei voida käsitellä yhteisesti, joudutaan erilaisiin ristiriitaisiin tilanteisiin.

Toimintaympäristön muutokseen liittyi paljon epäselviä asioita, joille kukaan ei osannut sanoa suoraa vastausta tai lopullista totuutta. Tulevaisuutta koskevat epäselvät asiat aiheuttivat hämmennystä ja epävarmuutta. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat todenneet, että uuden luominen vaatii pientä kaaosta ja kaaosmainen tilanne pakottaa arvioimaan toimintoja uudelleen. Tulevia muutoksia koskevien asioiden käsittelemiseen dialogiset kokoukset sopivat mielestäni hyvin, koska ne mahdollistivat erilaisten näkemysten esille tuomisen ja kuulemisen. Koettiin, että toimintaympäristöön kohdistuvista muutospaineista oli tärkeä päästä keskustelemaan ja työstämään asioita eteenpäin yhdessä. Kokouksia järjestettäessä on osallistujien tärkeä tietää, mihin he ovat tulossa, mitä päivän aikana tapahtuu ja miksi dialogiprosessi on järjestetty. Oleellista on, että jatkosta sovitaan ja tiedetään, miten prosessi etenee. (liite 1.) Honkavuoren (2012) tutkimuksen mukaan verkostokonsulttien käyttämät dialogiset verkostomenetelmät olivat hyvä keino muutoksen johtamisessa ja tutkimus vahvisti psykologisen johtamisen tärkeyttä muutoksessa.

Sengen (1990) mukaan organisaation ja työyksiköiden on opittava muutoksen mukana. Kun toimintaympäristö muuttuu myös puheen ja oppimisnäkemysten on muututtava ja organisaation tulisikin uudistaa toimintaa ennakoivasti. Toimintaympäristön muutokset luovat puitteita muuttuvalle asiantuntijuudelle ja dynaamiselle työympäristölle. Esimerkiksi toimintaympäristön tilamuutosten vuoksi aika ja paikka sekoittuvat yhä enenevissä määrin ja työ muuttuu liikkuvaisemmaksi. (Roos ja Mönkkönen 2015, 142–143.) Tässä tutkimuksessa nähtiin tarve eri yksiköiden väliselle yhteistyölle ja ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntävälle toiminnalle. Kannustettiin ideoimaan ympäristön uusista toimintamahdollisuuksista ja niistä tiedotettiin eri yksiköiden ja verkoston välillä. Erilaisten yhteistyökumppaneiden, kuten urheiluseurojen ja kulttuuritoimijoiden kanssa ryhdyttiin tekemään yhteistyötä entistä enemmän ja ympäristöstä etsittiin uusia mahdollisia toimijoita.

Kirjavainen ja Manninen (2002, 219) toteavat, että jokaisella tulee olla mahdollisuus käyttää ja täydentää tietämystään ja osaamistaan. Esimerkiksi toimintatapoja ja työvälineitä on tärkeää päästä työstämään yhdessä työyhteisön ja sidosryhmien kanssa. Tekemäni tutkimuksen tuloksista ilmeni, että työyhteisössä näyttäytyneet erilaiset käsitteet, arvot ja toimintaperiaatteet nähtiin epäselvinä tai ristiriitaisina. Erilaisia käsitteitä ja periaatteita olisi hyvä päästä työstämään yhdes-

sä ja näin hakea epäselviin kysymyksiin yhteisymmärrystä. Suurin haaste liittyi tiedon, tiedotuksen ja tavoitteiden epämääräisyyteen. Esimiesten ja palveluohjauksen läsnäoloa ja keskustelua kaivattiin enemmän. Verkostodialogeissa opittiin käyttämään yhteisiä käsitteitä ja ymmärtämään eri yksilöiden käyttämää kieltä. Rautvuoren ja Jyrämän (2015, 126–131) mukaan verkoston tuloksia voivat olla paremman palvelun ja saadun lisäarvon lisäksi yhteisen kielen ja ymmärryksen löytäminen.

Kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminnan yksiköt olivat toimineet omissa sektoreissaan työ- jaollisesti sekä myös hallinnollisesti. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli haastaa henkilöitä vuoropuheluun, yhteisen toimintaympäristön tutkimiseen. Dialogisuuteen perustuvien työyhteisö- ja verkostokokouksien myötä eri palveluntuottajat ja yksiköissä toimivat työntekijät pääsivät jakamaan näkemyksiään päiväaikaisen toiminnan kehittämisestä. Isaacsin (2001) mukaan dialogi on perehtymistä jonkin tietyn asian ytimeen, jota ei vielä ole valmiina olemassakaan. Ihmisten ajatukset ovat osa heidän kokemuksiaan ja ajatukset voivat muuttua todeksi, jos ne saadaan suhteeseen muiden kokemusten kanssa. Dialogi mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja uuden luomisen (Nonaki ja Takeuchi, 2003) silloin, kun erilaisia näkemyksiä käsitellään reflektoiden. Tämän myötä ihmiset oppivat kohtaamaan toisiaan ja kestämään toistensa erilaisia mielipiteitä. Osallistujille kehittyy näkemys siitä, mikä on keskeistä, miten jatketaan eteenpäin ja mihin suuntaan kehittämisprosessia viedään. (Juuti 2013, 168.) Tässä tutkimuksessa dialogisten kohtaamisten ja verkostomaisten rajanylitysten myötä syntyi uusia yhteistyökäytäntöjä, työyhteisö- ja verkostokokouksia, joissa jaettiin tietoa ja osaamista. Verkostokokouksissa ja kehittämistyöryhmissä tuotettua tietoa tulisi viedä eteenpäin työyksiköissä, jotta mahdollisimman monella olisi yhtenevä tieto ja ymmärrys asioista.

Verkostokokouksia järjestettiin tämän tutkimuksen aikana useampia ja ne toimivat eräänlaisena kehittämisprosessina, missä rakennettiin yhteistä näkemystä päiväaikaisesta toiminnasta. Varsinaisia koko henkilöstölle tarkoitettuja dialogisia työyhteisökokouksia eri yksiköiden välillä järjestettiin yksi yhteinen ja siksi prosessi ei edennyt samalla tavalla rakentavasti. Kuten Helanderin ym. (2013, 52, 77) mukaan silloin, kun työyhteisöllä on selkeä näkemys toiminnan tarkoituksesta, yksittäinenkin työntekijä voi mieltää toimintansa olevan tärkeä osa kokonaisuutta. Merkityksen kirkastaminen vaatii monipuolista viestintää henkilöstön välillä. Jos henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta käsitellä näitä asioita, sillä ei ole myöskään mahdollisuutta ymmärtää ja hyväksyä niitä. Kun kehittämisprosessissa on mukana työntekijöitä eri yksiköistä, yhteistyöhön sitoudutaan herkemmin. Åhmanin (2008, 21–23) mukaan johtajan tulee ymmärtää kokemusten ja mielikuvien merkitystä entistä paremmin. Yhdessä tekeminen luo läpinäkyvyyttä ja vaikuttavuutta toimintaan. Työhöni liittyvässä kehittämisprosessissa esimiehen läsnäoloa toivottiin yhtenäisen tiedon ja näkemyksen saavuttamiseksi. Kokon (2006, 30–39) mukaan esimiehen läsnäolo on koettu yhteisöllisyyttä edistävänä ja vastuunottoa selkeyttävänä tekijänä.



Toimintaympäristön muutokseen liittyi monenlaisia asioita, joihin ei voitu tehdä suoria ja nopeita päätöksiä, vaan yhteistä ymmärrystä rakennettiin pikkuhiljaa. Dialogisessa oppimisen prosessissa on yhteisen oppimisen alue, jolloin asioita koetaan ja jaetaan yhdessä. Sitoutuminen syntyy yhdessä tekemisen ja osallistumisen kautta. Dialogien on koettu lisäävän yhteisöllisyyttä ja kasvatustavan luottamusta. (Arnkil & Seikkula 2014, 19–20; Koskimies ym. 2012, 51–52.) Työhöni liittyvän kehittämisprosessin aikana yhteisymmärrys ja luottamus näyttivät rakentuvan vähitellen. Luottamuksen rakentuessa pystytään paremmin kuuntelemaan toisen näkemyksiä ilman vastakkain olemisen tarvetta. Dialogisten verkostomenetelmien voimavarana on Koskimiehen ym. (2012) mukaan mahdollisuus yhteiseen ideointiin silloin, kun luottamusta on riittävästi. Samoin työyhteisön ja verkoston tuki on työhyvinvointia lisäävä tekijä.

Vuorovaikutuksessa yhteistoiminnan asteelle ei vielä täysin päästy tämän tutkimuksen tekemisen aikana. Eri työyksiköistä tulevat kehittämissuhteiden osapuolet vaikuttivat olevan kilpasuhteessa toisiinsa ja usein haluttiin puolustaa omaa näkemystä torjumalla toisen näkemys, kuten Mönkkönen ja Roos (2009, 174; kuvio 6.) kuvaavat. Henkilöiden tavat toimia eivät saisi olla muista erillään toteutettavia tekoja, vaan osia yhteistoiminnasta. Toimintatapojen tulisi olla mielekkäitä sekä yksilön että yhteisön kannalta. Ilmapiiri, jossa rohkaistaan ottamaan kantaa epäselviin asioihin, voi olla toimintaa rikastuttavaa ja kehittävä. Kehittävän työntutkimuksen teorian mukaan (Engeström 1995, 123–124) ristiriidat ja toimintaympäristön jännitteet nähdään kehitystä ja toimintaa edistävinä tekijöinä. Erilaisten näkemysten esiintyminen ei ole ongelma, vaan ongelmia syntyy silloin, kun työntekijöillä ei ole tilaisuuksia käsitellä asioita yhdessä. Tämän kehittämisprosessin aikana keskeneräiset ideoinnit haluttiin mieluummin tehdä. Mielestäni työyksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa olisi hyvä edetä keskinäisistä jännitteistä yhteistyön ja työnjaon rakentamiseen sekä edelleen luottamukselliseen yhteistoimintaan. Suotuisassa ilmapiirissä uskalletaan ideoida yhdessä.

Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan lisätä avoimuutta ja luottamusta. Esimies vastaa siitä, että työssä jaksetaan ja työskentelyn ilmapiiri on hyvä. Myönteinen energia lisää luovuutta, innokkuutta ja osaamista. Yhteistyö alkaa sujua silloin, kun osapuolet löytävät yhteisiä tavoitteita ja tehtäviä ja työnjaosta osataan sopia. Tällöin toisen tekemää työtä tuetaan ja arvostetaan. Hyvä työilmapiiri vähentää negatiivista ajattelua ja vastakkain asettelun tarvetta henkilöstön välillä. Hyvä työpaikan ilmapiiri heijastuu myös asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin lisäten luottamusta ja molemminpuolista arvostusta. (Heinonen ym. 2012, 10–20; Helander ym. 2013, 60.) Arnkilin ym. (2003, 157–159) mukaan dialoginen verkostotyö on osoittautunut vaikuttavaksi resurssiksi asiakkaiden palveluissa.

Vuorisen (2013, 132–133) kuvaama co-creation eli yhteiskehittämisen malli tarkoittaa työntekijöiden ja sidosryhmien mukaan ottamista toiminnan kehittämiseen avoimella ja vuorovaikutteisella tavalla. Kuten tässä tutkimuksessa ilmeni, tärkeimpiä tavoitteita ja edistäviä asioita yhteisen näkemyksen rakentumiselle olivat toisiin tutustuminen, ryhmässä oppiminen, yhteisen kielen ja käsitteiden luominen ja avaaminen. Yhteisen näkemyksen rakentumisen prosessissa tärkeimmät aikaansaadut aiheet olivat avoimuuden, joustavuuden ja läpinäkyvyyden luominen. Isoherrasen (2008, 163) mukaan ryhmä pystyy saavuttamaan jotakin sellaista tietämystä, jota kukaan ei yksin voi saavuttaa. Tämä edellyttää, että ryhmällä on yhteisiä kokemuksia ja yhteisesti opittua kieltä. Yhteisen reflektoinnin myötä aikaisemmat käsitykset muuttuvat, rakennetaan uusia merkityksiä ja opitaan uutta.

Miten dialogisuudesta voi tulla koko työyhteisön toimintakulttuuria määrittävä käsite? Voidaan pohtia, onko työyksiköissä oikeutus dialogiin? Onko yhteistä aikaa ja yhteisiä rakenteita, jotta vuorovaikutuksellisuutta voida lisätä kaikkien kokonaisuuksien välillä? Miten toiminnalliset rakenteet voivat edistää yhteistä asioiden käsittelyä, reflektointia ja oppimista? Esimerkiksi Manka (2008) pitää oppimisen edellytyksenä aktiivista vuorovaikutusta ja keskustelukulttuuria. Oppivassa organisaatiossa koko työyhteisö on kehittämisen subjekti ja kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön sekä kohteen tutkimiseen. Juuti (2013, 262) kuvaa osallistavan ja jaetun johtamisen parantavan toiminnan tulosta ja asiakaspalvelun laatua, koska organisaation jäsenten osaaminen ja motivaatio ovat tällöin hyvässä käytössä. Tämän seurauksena henkilöstö on sitoutunutta, jakaa ja voi hyvin työssään.

Tässä tutkimuksessa hahmotettiin kehitysvammaisten päiväaikaisen toiminnan tulevaisuuden toimintaympäristöä. Toimintaympäristön muuttuessa kaivataan esimerkiksi resurssien, työtehtävien ja työvälineiden uudelleen määrittystä. Engeströmin (1995, 41–48) mukaan toimintaympäristön muutoksessa sosiaalinen järjestys muuttuu ja muuntautuu. Tämän tutkimuksen kehittämisprosessin myötä syntyi uudenlaista työnjakoa ja sopimusten tekemistä ryhmässä. Tulokset osoittivat, että työyhteisössä on hyvä olla käytössä sellaisia työtapoja, joilla harjoitellaan avoimuutta ja rakennetaan luottamusta sekä yhteistä keskustelua. Tavoitteena oli, että dialogisuus jatkuu sekä työyhteisössä että eri sidosryhmien kesken. Yksilöiden ajatukset voivat muuttua yhteiseksi toiminnaksi vasta sitten, kun niistä on yhdessä puhuttu (Roos & Mönkkönen 2015, 25–27).

Muutoksessa henkilöstö ja asiakkaat kaipaavat tietoa jatkuvasti ja siksi tietoa pitää jakaa prosessin kaikissa vaiheissa. Muutoksen piirissä oleville on luotava tilaisuuksia, missä he voivat käsitellä muutokseen liittyviä asioita. Mitä enemmän kaikki muutoksessa mukana olevat pääsevät keskusteluun mukaan, sitä enemmän he kokevat voivansa itse vaikuttaa toimintaan ja omaksuvat helpommin muutoksen tavoitteet. (Heinonen ym. 2012, 12–14; Luomala 2008, 6–10.) Tässä tutkimuksessa tuli esille se, ettei työntekijöillä ollut riittävästi tilaisuuksia muutosprosessiin liittyvien

asioiden läpi käymiseen. Muutokseen liittyvää tietoa olisi hyvä jakaa avoimesti prosessin kaikissa vaiheissa. Myös asiakkaat ja omaiset olisi hyvä ottaa mukaan kuntalaisina osallistumaan ja olemaan tietoisia tulevista muutoksista ja mahdollisuuksista.

Esimies huolehtii siitä, että työntekijöiden toiminta kulkee oikeaan suuntaan. Visio tulevasta on hyvä hahmottaa kaikille ja strategian avulla päätetään, mitä asioita tehdään ja milloin, jotta tavoite toteutuu. (Hokkanen ym. 2008, 126–131.) Luomalan (2008, 5) mukaan muutosprosessiin osallistujilla tulee olla tiedossa, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Kehittämistoiminnan tulee olla tavoitteellista ja kehittämisprosessi etenee eri tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaan. Tavoitteiden on tuettava organisaation tavoitteita ja niiden on nojaututtava organisaation hyväksymiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Muutosprosessista tulisi tehdä muutossuunnitelma eri vaiheineen, aikatauluineen ja vastuujakoineen. Koko prosessin johtamisen vastuu on esimiehillä. (Fernandez & Rainey 2006, 169–171.) Tutkimus osoitti sen, että työntekijöitä osallistamaan yhteiskeittämiseen tarvitaan lisäksi esimiehen vastuunottoa siitä, että muutosta johdetaan selkeästi kohti yhteistä tavoitetta. Jatkossa tulisi huomioida, että tavoitteet ovat selkeästi esillä ja prosessi etenee tietyn suunnitelman mukaan. Prosessilla tulee olla nimetty vastuuhenkilö, joka vie muutosprosessia eteenpäin. Muutosprosessia jämäköittää tietoinen johtaminen. Helander ym. (2013, 60) sekä Roos ja Mönkkönen (2015) painottavat kasvokkain kohtaamista tiedon välittämiseksi. Oleellista on varmistaa, että yhdellä on käsitys kokonaisuudesta ja lopputuloksen varmistamisesta.

Ihmiset toimivat organisaatiossa rakenteiden mukaan. Ojala (2008, 53–64) kuvaa, että rakenteita muuttamalla ja kehittämällä voidaan vaikuttaa ihmisten toimintaan ja sitä kautta vision ja tavoitteiden toteutumiseen. Organisaation pääomaan kuuluu kaikki ne rakenteet, jotka mahdollistavat osaamisen kehittymisen, kuten työskentelytavat ja työvälineet sekä henkiset ja sosiaaliset rakenteet kuten arvot, ilmapiiri ja johtamiskäytännöt. Juuti (2013, 10) käyttää jaetun johtajuuden termiä, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet kulkevat samaan suuntaan keskenään keskustellen. Tällöin kaikki ovat sitoutuneita samoihin päämääriin ja pääsevät vaikuttamaan asioihin. Hyvän työpaikan tunnusmerkkejä ovat osallisuuden ja osaamisen jakaminen ja tällöin esimies toimii työyhteisön mahdollistajana. (Heinonen ym. 2012; Juuti & Vuorela 2015; Roos & Mönkkönen 2015.)

Roosin ja Mönkkösen (2015) mukaan toimintaympäristössä on konkreettisen tekemisen rinnalla hyvä ymmärtää myös sosiaalinen ja psykososiaalinen ulottuvuus, vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen osuus. Sosiaalipsykologisen ulottuvuuden myötä ihmisen toimintaa, ajattelutapoja ja syntyneitä tunteita on hyvä tarkastella suhteessa yksilön sosiaaliseen ympäristöön, ryhmäprosesseihin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Avoin organisaatio kykenee rakentamaan vuorovaikutukseen myös ulkoista toimintaympäristöä kohtaan. Psykososiaalinen ymmärrys on tärkeää sekä

työyhteisössä että asiakastyössä. Psykososiaalisen ulottuvuuden ymmärryksen kasvaminen oli avartava ja opettavainen kokemus opinnäytetyön tekijälle itselleen. Tämä antoi myös lisää työvälineitä omaan työhön.

Silloin, kun yksittäisistä monologeista päästään keskinäiseen dialogiin, asioiden jakaminen on vastavuoroista ja ymmärrystä lisäävää sekä asiakastyössä että työyhteisön työskentelyssä Mönkkönen (2007) painottaa. Voimavaroja on hyvä käyttää tulevaan, ei menneisyyden ristiriitoihin. Yhtenevä näkemys toiminnan suunnista ja päämääristä syntyy, kun näkemykset suunnataan kohti yhteisiä pyrkimyksiä. Myös erilaisia ja ristiriitaisiakin mielipiteitä on kuunneltava, sillä jokainen ihminen on paras oman työnsä asiantuntija. Kuten Seikkula ja Arnkil (2005, 83) sekä Roos ja Mönkkönen (2015, 38–40) toteavat, että uusi ymmärrys syntyy osapuolien rajalle ja välille – ei voida pyrkiä siihen, että kaikki olisivat yksimielisiä asioista. Organisaatio pysyy toimintaympäristön muutoksessa toimintakykyisenä, jos sen jäsenet ja se itse pystyvät oppimaan jatkuvasti. Muutoksissa oppiva organisaatio osaa hyödyntää kaikkien jäsenten näkemystä ja osaamista. Dialogin myötä ajattelusta tulee jaettu ja yhteinen prosessi. Kehitystä tapahtuu, kun on yhteinen suunta, minne mennään ja miten toimitaan.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kun on kyseessä yhteisen ymmärryksen syntymisen mahdollisuus muutostilanteessa, silloin ei ole mielekästä tavoitella reliabiliteettia. Reliabiliteetti on mahdoton, koska tutkimus tähtää muutoksen ymmärtämiseen. Monet laadullisen tutkimuksen tekijät pitävät validiteettia ja reliabiliteettia sopivana vain määrällisessä tutkimuksessa. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea tutkimuksen käyttökelpoisuutta. Syntyvän tiedon on oltava todenmukaista ja hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla tulosten vaikuttavuutta, käyttökelpoisuutta, siirrettävyyttä ja uutuusarvoa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 129–130). Yrjö Engeströmin (1995, 156) mukaan olennaista on tutkimustulosten käyttökelpoisuus käytännön toiminnassa ja leviäminen toimintajärjestelmässä. Vakuuttavuus on laadullisen tutkimuksen keskeinen luotettavuuden kriteeri, mikä perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan on osoitettava kuinka uskottavasti ja monipuolisesti hän tuo esille tutkimuskohdetta (Toikko & Rantanen 2009, 123).

Tutkimuksen teoriasta löytyi runsaasti yhteyksiä käytäntöön. Teoria laajensi ymmärrystäni käytännössä ilmi tulleisiin asioihin. Tutkijana havainnoin kehittämisryhmien vuorovaikutusta ja tiedonmuodostusta. Tuloksista tuloksia sekä tiedonmuodostuksen että vuorovaikutuksellisen tiedontuotannon näkökulmasta. Tuloksista voi nähdä ilmi tulleiden näkemysten ja vuorovaikutuksen moninaisuuden. Tutkimus voidaan tehdä toisessakin toimintaympäristössä, mutta kunkin ympä-

ristön toimintakulttuuri sekä sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen moninaisuus vaikuttavat tuloksiin.

Vuorovaikutuksellinen tiedontuotanto edellyttää konstruktiivista näkemystä todellisuudesta. Konstruktionistisesta näkökulmasta katsottuna organisaation eri osapuolet voivat elää erilaisessa kehittämistodellisuudessa. Työyhteisön todellisuus on myös jatkuvasti muuttuva. Erilaiset linjaukset, tulkinnat sekä viralliset että epäviralliset keskustelut muuttavat todellisuutta jatkuvasti. Kriittisesti voidaankin tarkastella sitä, miten kehittämistoiminnassa voidaan sitoutua muuttumattomaan todellisuuskäsitykseen ja yrittää ymmärtää sitä. (Toikko & Rantanen 2009, 37.)

Kehittämisen prosessin kokouksiin osallistujat toivat esiin toimintaympäristön rakenteita ja toimintatapoja. Kehittämisen prosessin toimijat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun ja prosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi kehittämistyön läpinäkyvyys. Kaikista kokouksista laadittiin muistiot, jotka hyväksyttiin kokouksessa mukana olleella henkilöllä. Tutkijan rooli kehittämistyössä ja kokousten aikana oli olla tiedon kerääjänä ja avustajana kehittämisen prosessin etenemisessä. En näin osallistunut varsinaiseen kehittämistoimintaan, mutta osallistuin yhtenä työyhteisön jäsenenä työyhteisön toimintaan omilla kannanotoillani. Tutkimukseen liittyvä kehittäminen prosessi oli pitkäkestoinen. Tutkimusta ei kuitenkaan toteutettu toimintatutkimuksena, jossa tutkijan rooli on toimiminen aktiivisena asiantuntijana.

Tämä tutkimus ja kehittäminen prosessi antoivat eväitä jatkokehittämisen kannalta. Kehittämistyön kannalta saatiin käyttökelpoista näkemystä siihen, mihin on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota. Tämän tutkimuksen tuomaa tietoa on hyvä hyödyntää tulevissa kehittäminen prosesseissa. Tähän kehittäminen prosessiin liittyi paljon epäselviä asioita tulevaisuudesta ja siksi katsottiin paremmaksi, ettei asiakkaita otettu enempää mukaan prosessin tässä vaiheessa. Kehittämistyöhön on jatkossa hyvä ottaa mukaan asiakkaiden näkemys ja osallisuus. Kiinnostavaa olisi nähdä, miten kehittämisen lähtökohdaksi otettu asiakkaiden näkemys toteutuisi käytännössä.

Tutkimus osoitti, että verkostotyötä on hyvä hyödyntää tulevaisuuden ennakkointiin ja muutosten käsittelyyn. Tulevia yhteistä työstä vaativia aiheita voivat olla tulevat laatusuosituksien ja itse-määräämisoikeuslain toteutuminen käytännössä. Tähän työhön liittyvä kehittäminen prosessi sysäsi osaltaan työyksiköiden ja verkoston välistä yhteistyötä sekä yhteisen oppimisen mahdollisuutta eteenpäin. Vuorovaikutusta ja tiedottamista eri yksiköiden välillä lisättiin. Jatkokehittämisen aiheeksi nousevat yhteistoiminnan ja yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen edelleen. Jatkotutkimus voisi käsitellä sitä, miten toimintaympäristössä päästään yhteistyössä ja työnjaossa tuottamaan yhteistoiminnan tasolle ja miten toimintakulttuurista tulee työtä tukevaa.

## LÄHTEET

AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

ALLARDT, Erik 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo: WSOY.

ARNKIL, Tom Erik, ERIKSSON, Esa & ARNKIL, Robert 2003. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 253. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

ARNKIL, Tom Erik & SEIKKULA, Jaakko 2014. "Nehän kuunteli meitä!" Dialogeja monissa suhteissa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.

ASPLUND, Rita & KOISTINEN, Pertti 2014. Tutkimus. Erityisryhmien työllistäminen vaatii lisää kohdennettuja toimia. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tiedotteet. [Viitattu 2015-08-26.] Saatavissa:

[http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2014?117197\\_m=115469](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2014?117197_m=115469)

BACKMAN, Ari 2015-08-20. Verkostokokouksen tutustumiskohde [digikuva]. Kuopio: BA sähköiset kokoelmat.

BUBER, Martin 1923. Saksankielinen alkuteos Ich und Du. Estate. Minä ja Sinä. Suomentettu 1993, Juva: WSOY

ENGESTRÖM Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

ENGESTRÖM Yrjö 2004 Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

ERIKSSON – PIELA, Susan 2003 Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 929. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

FERNANDEZ, Sergio & RAINEY, Hal G. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Blackwell Publishing Inc.

HAARAKANGAS, Kauko 2008. Parantava Puhe. Nastola: Magentum.

HAKANEN, Matti, HEINONEN, Upi & SIPIÄ, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

HEIKKILÄ, Asta, JOKINEN, Pirkko & NURMELA, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

HEINONEN, Jarna & VENTO-VIERIKKO, Irma 2002. Sisäinen yrittäjäyys. Uskalla, muutu, menesty. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

HEINONEN, Sirkku, KLINGBERG, Rea & PENTTI, Päivi 2012 Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy.

HELAKORPI, Seppo 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammer Paino Oy.

HELAKORPI, Seppo 2001. Koulun johtamishaaste. Tampere: Tammer Paino Oy.

HELANDER, Nina, KUJALA, Johanna, LAINEMA, Kirsi & PENNANEN, Miia 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

HINTSALA, Susanna 2013. Yksilöllisen tuen laatukriteerit. Kehitysvammaliitto. Artikkelit. [Viitattu 2015-08-15.] Saatavissa: <http://www.aspasaatio.fi/suuntaaja/suuntaaja-22013/yksil%c3%b6llisen-tuen-laatukriteerit>

HIRSIJÄRVI, Sirkka & HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

HIRVIHUHTA, Harri & LITOVAARA, Anneli 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

HOKKANEN, Simo, MÄKELÄ, Tapio & TAATILA, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

HONKAVUORI, Elisa 2012. Dialogiset verkostomenetelmät muutosjohtamisessa. Pro gradu – tutkielma. Johtamisen psykologia. Hallintotiede. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.[Viitattu 2015-10-30.] Saatavissa: <http://lappi32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/60962/Honkavuori.Elisa.pdf?sequence=1>

ISOHERRANEN, Kaarina, REKOLA, Leena & NURMINEN, Raija 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

JULKARI 2014. Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti. [Viitattu 2015-08-14.] Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/116877>. Julkaisun pysyvä osoite on: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3524-2>

JUUTI, Pauli 2012. Menestys tarinoita. Tutkimus kestävään tuottavuuteen yltäneistä organisaatioista. Vantaa: Hansaprint Oy.

JUUTI, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

JUUTI, Pauli & VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Liettua: Talentum Media Oy. BALTO print.

KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

KAUHANEN, Juhani 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

KAUTTO, Marianna 2015-06-12. Ideapaperi [digikuva]. Kuopio: KM sähköiset kokoelmat.

KIRJAVAINEN, Paula & LAAKSO-MANNINEN, Ritva 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

KIRJAVAINEN, Paula, LAAKSO-MANNINEN, Ritva, MANKA, Marja-Liisa & TROBERG Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Oy Edita Ab.

KOKKO, Riitta-Liisa 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Stakes, Helsinki. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

KOSKI, Tiina & PERKKIÖ, Piia 2015. Yksilöllinen suunnitelma – Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin työ- ja päivätoimintaan. Turun Ammattikorkeakoulu. Sosionomi ylempi AMK opinnäytetyö. [Viitattu 2015-08-26.] Saatavissa: [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/90607/Koski\\_Tiina\\_Perkkio\\_Piia.pdf?sequence=1](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/90607/Koski_Tiina_Perkkio_Piia.pdf?sequence=1)

KOSKIMIES, Mimosa, PYHÄJOKI Jukka & ARNKIL Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.



KUOPION KAUPUNGIN INTRANET, 2014. Henkilöstöjohtamisella huipulle, Kuopion kaupungin henkilöstöohjelma 2012-2015. Arvot ja periaatteet. [Viitattu 2014-08-10.] Saatavissa: <http://intra.kuopio.fi/>

KUOPION KAUPUNGIN INTRANET, 2014. Henkilöstö- ja koulutussuunnittelun kaupunkitasoiset periaatteet ja käytännöt. [Viitattu 2016-02-07.] Saatavissa: <http://intra.kuopio.fi/>

KUOPION KAUPUNKI, 2015. Vammaispalvelut. Palvelukuvaus. Työ- ja päivätoiminnan toimintasuunnitelma.

KUOPION KAUPUNKI, 2015. Vammaispalvelut. Päiväaikainen toiminta. Arvot, strategia ja toiminta-ajatus. 2015-11-23.

KUVAJA, Sari & MALMELIN, Karoliina 2008. Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KVANK, 2015. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa: <http://www.kvank.fi/>

KVANK, 2015. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. Työn ja päivätoiminnan valtiokunnan laatukriteerityöryhmä. Laatukriteerityöryhmän kokousmuistiot. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. [Viitattu 2015-08-27.] Saatavissa: <http://www.kvank.fi>

KVTL, 2015. Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. [Viitattu 2015-08-27.] Saatavissa: <http://www.kvtl.fi/>

LAAKSONEN, Eeva, LEMSTRÖM, Thomas, VIRTANEN, Juha V., HEINONEN, Jarna & HYTTI, Ulla 2012. Riittääkö innostus? Sisäinen yrittäjyys terveydenhuollossa. Turun yliopisto. Turku: Uniprint. [Viitattu 2015-09-09.] Saatavissa: [http://www.kaks.fi/sites/default/files/Riittaako\\_innostus.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/Riittaako_innostus.pdf)

LAISI, Aila 2014. Intuitiosta yhteiseen näkemykseen. Luovien ja osallistavien menetelmien käyttö kehittämistoiminnassa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 2015-07-28.] Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82442/Laisi\\_Aila.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82442/Laisi_Aila.pdf?sequence=1).

LAKI KEHITYSVAMMAISTEN ERITYISHUOLLOSTA. 23.6.1977/519. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20kehitysvammaisten%20erityishuollosta>

LAKI KUNTOUTTAVASTA TYÖTOIMINNASTA. 2.3.2001/189. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20kuntouttavasta%20ty%C3%B6toiminnasta>

LAKI SOSIAALIHUOLLON ASIAKKAAN ASEMASTA JA OIKEUKSISTA. 22.9.2000/812. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20sosiaalihuollon%20asiakkaan%20asemasta%20ja%20oikeuksista>

LAKI SOSIAALIHUOLLOSTA. 17.9.1982/710. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.]

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>

LAKI SOSIAALIHUOLLOSTA. 30.12.2014/1301. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.]

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

LAKI SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ASIAKASMAKSUISTA. 3.8.1992/734. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.] Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920734>

LAKI VAMMAISUUDEN PERUSTEELLA JÄRJESTETTÄVISTÄ PALVELUISTA JA TUKITOIMISTA 3.4.1987/380 & 22.12.2006/1267. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-08-11.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20kehitysvammaisten%20erityishuollosta>

LUOMALA, Anne 2008. MUUTOSJOHTAMISEN ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. [Viitattu 2014-10-05.] Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

LUOMALA, Anne, MANKA, Marja-Liisa & NUUTINEN, Sanna 2008. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämisvaiheessa. Hankkeen 1. tutkimusvaiheen raportti. Tampere: Tampereen yliopistonpaino Oy.

MANKA, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

METSÄMUURONEN, Jari 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

MÖNKKÖNEN, Kaarina 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

MÖNKKÖNEN, Kaarina & ROOS, Satu 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: UNIpress.

NIEMELÄ, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

NYKÄNEN, Niina & RAIVIO, Helka 2013. Laadukkaita palveluita ja sosiaalisesti vastuullista työtä – Eurooppalaisia hyviä käytäntöjä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Työelämäosallisuuden hyvät käytännöt Euroopassa –hanketyöelämäosallisuuden lisäämiseen. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino. [Viitattu 2015-08-26] Saatavissa:

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110867/TOHKE\\_esite\\_A5\\_web.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110867/TOHKE_esite_A5_web.pdf?sequence=1)

OLLILA, Seija 2006. Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Verkkojulkaisussa:

JÄMSÉN, Arja (toim.) 2008. Johda Sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu. [Viitattu 2015-10-29.] Saatavissa:

<http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842>

OTALA, Leenamaija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

PIHA, Kirsi & POUSSA, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Liettua: Palto Print.

PÖYHÖNEN, Eveliina 2014. TEOS-työryhmän muistio. Sosiaalihuolto heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden tukena. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 2015-08-27.]

Saatavissa: <http://docplayer.fi/164175-kvank-tyon-ja-paivatoiminnan-valiokunta.html>

RAIVIO, Helka & KARJALAINEN, Jarno 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Osallisuuden rakentuminen 2010-luvun tavoite- ja toimintaohjelmissa. Teoksessa T. Era (toim.), Osallisuus – oikeutta vai pakkoa? (s. 12–34). Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [verkkojulkaisu] [Viitattu 2015-08-26.] Saatavissa:

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013\\_web.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf?sequence=1)

RAIVIO, Helka & NYKÄNEN, Nina 2014. Osallistavan työllisyyspolitiikan elementtejä – yhdenvertaisuutta vai aktivointia? Sosiaalisten oikeuksien ja vastikkeellisuuden ristivetoa vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllisyyden edistämisessä. THL. Työpaperi

14/2014. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [verkkojulkaisu] [Viitattu 2015-08-26.] Saatavissa: [www.julkari.fi/handle/10024/126356](http://www.julkari.fi/handle/10024/126356) Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-171-6>

RANTA, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

RAUTVUORI, Monika & JYRÄMÄ Annukka 2015. Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma. Julkaisussa: JYRÄMÄ, Annukka & MATTELMÄKI, Tuuli (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy.

RIEKKO, SALONEN & UUSITALO 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen yliopisto – Juvenes Print Oy.

ROOS, Satu & MÖNKKÖNEN, Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: UNIPress.

ROPO, Arja, ERIKSSON, Marja, SAUER, Erika, LEHTIMÄKI, Hanna, KESO, Heidi, PIETILÄINEN, Tarja & KOIVUNEN, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

RÄTY, Tapio 2010. Vammaispalvelut. Vammaispalvelujen soveltamiskäytäntö. Vaasa: Arkmedia Oy.

SAJAMA, Seppo 1993. Arkipäivän filosofiaa: Kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvotarkaisujen tekijänä. Helsinki: Kirjayhtymä.

SEIKKULA, Jaakko & ARNKIL, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

SILVENNOINEN, Markku & KAUPPINEN, Risto 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

STM 2006. Euroopan neuvoston vammaispoliittinen toimintaohjelma. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. [Viitattu 2015-08-24.] Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111828/Julk%200618%20EN%20vammaiso%20hjelma.pdf?sequence=1>

STM 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän lop-  
puraportti. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa: <http://stm.fi/julkaisu?pubid=10024/116877>

STM 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Vammaislainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa:

<http://stm.fi/julkaisu?pubid=10024/125919>

STM 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa:

<http://stm.fi/etusivu>

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2009. Jatkuva uudistaminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

THL 2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Ennakointidialogit. [Viitattu 2014-07-03.]

Saatavissa: [https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon\\_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/ennakointidialogit](https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/ennakointidialogit)

THL 2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Varhainen avoin yhteistoiminta ja dialogiset menetelmät. [Viitattu 2014-07-03.] Saatavissa: [https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon\\_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta](https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta)

THL 2015. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu 2015-08-11.] Saatavissa:

<https://www.thl.fi/fi/>

<https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointipolitiikka/elinolot-ja-hyvinvointi/syrjaytyminen-ja-osallisuus/osallisuus-syrjaytyamisen-vastaparina>

THL 2015. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Työllistymisen esteet on poistettava vaikeassa työmarkkina-asemassa olevilta. [Viitattu 2015-24-08.] Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/-/tyollistymisen-esteet-on-poistettava-vaikeassa-tyomarkkina-asemassa-olevilta>

TIKKA, Ari 2010. Continuous conscious work development – managed cultural change based on empowerment and learning. Tutkimusartikkeli. [Viitattu 2015-02-10.] Saatavissa: <http://www.aritikka.com/co/workdevelopment.pdf>

TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopisto Oy. Tampere: Juvenes Print.

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TUOMISTO, Jukka 2000. Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Julkaisussa: SALLILA, Pekka ja TUOMISTO, Jukka (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

TURUN SANOMAT 2015-08-31. Lehtiartikkeli. Vammaisten ilmaistyö loppumassa - työryhmä haluaa kieltää avotyötoiminnan. [Viitattu 2015-09-04] Saatavissa:

<http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/811510/Vammaisten+ilmaistyo+loppumassa++tyoryhma+haluaa+kieltaa+avotyotoiminnan>

VAHERVA, Tapio ja VALKEAVAARA, Tuija 2000. Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Julkaisussa: SALLILA, Pekka ja TUOMISTO, Jukka (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

VALKOKARI Katri 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715. Helsinki: Edita.

VARTO, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

VERNERI.net 2014. Työ- ja päivätoiminnan työhönvalmennuksen lainsäädäntö. Kehitysvamma-alan verkkopalvelu. [Viitattu 2015-08-14.] Saatavissa:

<http://verneri.net/yleis/tyo-ja-paivatoiminnan-ja-tyohonvalmennuksen-lainsaadanto>

VERNERI.net 2015. Kehitysvamma-alan verkkopalvelu. [Viitattu 2015-08-14.] Saatavissa: <http://verneri.net/yleis/>

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

VILKKA, Hanna & AIRAKSINEN Tiina 2003, Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VUORI, Jari 2005. Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Julkaisussa: VUORI, Jari (toim.) Terveys ja johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Oy.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

ÅHMAN, Helena 2008. Hullut johtajat ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

## LIITE 1: DIALOGIPROSESSIN PERUSMALLIN KULKU

### Dialogiprosessi

1. Keskustelu dialogi – prosessin järjestämisestä (järjestäjätaho, esimies, kunnan verkostotyön koordinaattori ja dialogin vetäjä)
2. Prosessin toteutuksen suunnittelu (järjestäjätaho, esimies, työntekijäedustus, vetäjä)

#### 3. I DIALOGIFOORUMI

1. Järjestäjätahon/ esimiehen avauspuheenvuoro
2. Esittely ja ”lämmittely”
3. Orientaatio päivään
4. Työskentelytilanteiden jakaminen, pohdinta ja purku
5. Järjestäjätahon/ esimiehen yhteenveto: ”Mitä kuulin tänään”
6. Palautteen kerääminen
4. Aineiston ja palautteen käsittely + mahdollinen neuvottelu II kerran toteutuksesta (järjestäjätaho/esimies, työntekijäedustus, vetäjät)

#### 5. II DIALOGIFOORUMI

Orientaatio päivään, palautteen käsittely, käytäntöjen jakaminen, pohdinta ja purku. Järjestäjätahon/ esimiehen yhteenveto: ”Mitä kuulin tänään”

Jatkosta sopiminen / seuraavat askeleet

Palautteen kerääminen

6. Aineiston ja palautteen toimittaminen järjestäjätaholle/ yhteisölle + mahdollinen konsultointi jatkosta
7. Reflektointikeskustelu esimiehen johdolla, pohdinta miten ja keiden kanssa prosessia jatketaan ja syntyneitä tuotoksia hyödynnetään.

(Koskimies ym. 2012, 27.)

## LIITE 2: IRLANNIN NEW DIRECTION – MALLI

### Irlannin New Direction – malli

Mallin mukaan vammaisten henkilöiden tulee saada yksilöllistä tukea

1. valintojen ja suunnitelmien tekemiseen
2. muutokseen ja siirtymävaiheisiin
3. lähiyhteisöihin liittymiseen
4. opintoihin pääsemiseksi
5. mahdollisimman suuren itsenäisyyden saavuttamiseksi
6. henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen kehittymiseen
7. terveyteen ja hyvinvointiin
8. ammatilliseen koulutukseen mahdollistavaan toimintaan pääsemiseksi
9. ammatillisiin opintoihin ja työhön pääsemiseksi
10. itseilmaisuun ja luovuuteen
11. merkityksellisiin sosiaalisiin rooleihin
12. palvelujen sisältöihin ja toimintatapoihin vaikuttamiseksi.

(New directions. Review of HSE Day Services and Implementations Plan 2012 -2016; KVANK 2014.)



### LIITE 3: YHTEISÖ- JA VERKOSTOKOKOUKSET, YHTEISEN NÄKEMYKSEN RAKENTAMISEN PROSESSI

Tutkimuskysymys 1. Miten rakennetaan yhteinen näkemys kehitysvammaisten päivääkäsistä toiminnoista?

#### Yhteisö- ja verkostokokoukset

Aika	Osallistujat	Tavoite	Havainnot ja arvio
21.10.2014 Työyhteisö	Työ- ja päivätoiminnan sekä asumispalvelun ohjaaja 4, esimies 2, sosiaalityöntekijä 1 yhteensä 7, ulkopuoliset vetäjät 2, tutkija	Suunnitteluprosessin käynnistäminen. Tavoitteena oli hyvin toimiva yksikkö, työ- ja päivätoiminnan sekä ohjatun asumisen yhteistyönä	Palaute: parasta oli kokouksen toimivuus, rauhallisuus, yhteistyö, avoimuus, toimiva dialogi, vapaiden ajatusten esiintuonti, mahdollisuus kuunnella eri yksiköiden työntekijöitä, yhteinen visio, uuden oppiminen ryhmässä, hyvin vedetty palaveri
20.1.2015 Verkosto Kuopion työkeskus	Kuopion kaupunki (Kuopio, Nilsia, Maaninka, Karttula), yksityiset palveluntuottajat Savas ja Suomalainen (Kuopio), Vaalijalan kuntayhtymä (Nilsia), Ylä-Savon sote, Juankosken kaupunki  johtaja/päällikkö/esimies 9, vastaava ohjaaja 4, työnohjaaja 5  yhteensä 17, ulkopuoliset vetäjät 2, tutkija	Tavoite: työ- ja päivätoiminnan yhteistyön käynnistäminen ja palvelujen kehittäminen verkoston kesken  Mitä teet, jotta asiat toteutuvat?  Hyvä tilanne, kun yhteistyö toimii?	Palaute: tarpeellinen kokoontuminen, konkreettinen ihmisten tapaaminen ja tutustuminen yksikön toimintaympäristöön ja työtapoihin, edesauttaa yhteydenottoa ja asioiden hoitoa jatkossa, osallistujille merkityksellisiä asioita nostettiin esille, yhteistä tavoitetta ja kokoontumisen merkitystä haettiin vielä. Käsiteltäviä asioita ilmeni runsaasti.  Tutustuminen yksikköön.
25.3.2015 Verkosto Palvelukoti Savas	Kuopion kaupunki (Kuopio, Nilsia, Maaninka, Karttula), yksityiset palveluntuottajat Savas ja Suomalainen (Kuopio), Vaalijalan kuntayhtymä (Nilsia)  päällikkö/johtaja 3, vastaava ohjaaja 3, ohjaaja 5  yhteensä 11, tutkija	Verkostotyölle määriteltiin tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät. Miksi kokoonnutaan?	Reflektointi ryhmässä, edellisen kerran asiat ja tavoitteet täsmennyvät.  Päiväaikainen toiminta – käsite otettiin käyttöön.  Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkosto – nimi otettiin käyttöön.  Tutustuminen yksikköön.
14.4.2015 Työyhteisö	Työ- ja päivätoiminnan esimies 1, asumispalvelun johtaja 1, ohjaaja 3  yhteensä 5, tutkija	Yhteistyön, työnjaon ja toiminnan sisällön suunnittelua, tilojen käyttö	Ensimmäinen tapaaminen yksiköiden kesken teemasta Hyviä ajatuksia ja kehitysideoita eteenpäin vietäväksi

12.6.2015 Asiakkaat/ omaiset/ henkilöstö	Asiakkaat 32, omaiset 18, asumispalvelun henkilöstö 5 +2 opiskelijaa tutkija	Yhteistoiminnallisuus. Kysymyk- set asiakkaille: mikä kiinnostaa, mitä osaamista on ja mitä haluai- sit oppia päiväaikaisen toiminnan osalta?	Toisiin tutustuminen. Asiakkaiden ja läheisten mielipiteiden ja toiveiden kuunte- leminen Hyvä ilmapiiri, avoimuuden ja luottamuksen rakentaminen
20.8.2015 Verkosto Palvelukoti Suomalainen ja päivätoi- minta	Kuopion kaupunki, yksityiset palveluntuotta- jat Suomalainen (Kuopio) ja Savas (Kuopio), Vaalijalan kuntayhtymä (Nilsia), Ylä-Savon sote kuntayhtymä  päällikkö, johtaja/esimies 4, vastaava ohjaaja 3, ohjaaja 9  yhteensä 16, tutkija ja opiskelija avustajana	Yksiköiden palvelukuvausten ja yksilökeskeisten suunnitelmien esittely  Minkälaisena näkee päiväaikaisen toiminnan nykytilanteen ja miten sitä pitäisi kehittää, jotta se vas- taisi asiakkaan tarpeita?	Palaute: tärkeää oli tiedon jakaminen, reflektointi ryhmäs- sä, yhdessä oppiminen, paljon asioita. Tärkeää löytää yh- teinen näkemys päiväaikaisesta toiminnasta, jotta kaikilla olisi käsitys siitä, mitä tehdään ja miten asiakas on toimin- nan keskiössä.  Ehdotettiin käyttöön päiväaikaisen toiminnan asiakaskort- tia (toimintakyvyn ja tavoitteen arvioiminen)  Luotiin yhteiset toimintaperiaatteet päiväaikaiselle toimin- nalle. Tutustuminen yksikköön.
3.9.2015 Työyhteisö	Työtoiminnan henkilöstö 6, päivätoiminnan henkilöstö 2 + esimies 1, asumispalvelun henkilöstö 4, sosiaalityöntekijä 1  yhteensä 14, vetäjä (esimies), tutkija	Mikä on näkemys päiväaikaisesta toiminnasta? Miten sitä tulisi kehittää? Mikä kiinnostaa ja min- kälaista osaamista, mitä voisi käyttää työssä. Mitä ideoita on yhteistyöhön ja verkostoitumi- seen? Mitä kukin tekee, jotta tavoite toteutuu?	Palaute: tärkeä ja ajankohtainen tilaisuus ja teema  Toisten kuuleminen ja yhteinen asioiden käsittely  Suunnitteluryhmä asetettiin jatkoa varten
16.9.2015 21.10.2015 Työyhteisö	Työ- ja päivätoiminnan sekä asumisyksikön henkilöstö  yhteensä 6-7, tutkija	Keskustelua: arvot, toimintaperi- aatteet, asiakkaan tarpeen mu- kainen ryhmä, toiminnan sisältö	Tarpeellinen kokoontuminen, kuulla erilaisia näkemyksiä Vaihtelevia ja ristiriitaisia näkemyksiä, keskustelua ja suun- nittelua, paljon asioita, joita tulee arvioida eteenpäin
26.11.2015 Verkosto Kuopion työkeskus	Kuopion kaupunki, Kuopio ja Karttula, yksi- tyiset palveluntuottajat Suomalainen ja Savas Vaalijalan kuntayhtymä Pieksämäki + Nilsia  johtaja 3, vastaava ohjaaja 3, ohjaaja 4  yhteensä 10, tutkija	Päiväaikaisen toiminnan asiakas- prosessi/ yhteiset toimintaperi- aatteet.  Päiväaikaisen toiminnan yleiset tavoitteet, toteutus ja arviointi	Palaute: verkostoitumisen voimavara, tuodaan hyviä käy- täntöjä, tietoa, opitaan uusia asioita Samat käsitteet, samankaltaiset toimintatavat ja periaat- teet kaikilla/ Erilaisia toimijoita ja osaajia Palvelukuvaukset palveluntuottajalle Työstetään yhdessä, asiat muokkautuvat näkemykseksi Asioita viedään omaan yksikköön

## Tutkimuskysymys 1. Miten rakennetaan yhteinen näkemys kehitysvammaisten päiväaikaista toiminnoista?

### Yhteisen näkemyksen rakentamisen prosessi

Yksilöiden, työyksiköiden/ työyhteisöjen ja verkoston osaaminen ja oppiminen	Dialogisuus ja yhteiset palaverit – – > mitä saadaan aikaan	Yhteiset tavoitteet ja pyrkimykset
<p>Toisiin tutustuminen</p> <p>Opitaan toisilta</p> <p>Luodaan yhteinen kieli ja yhteinen käsitteistö</p> <p>Esimerkiksi yhteisten toimintaperiaatteiden kirjaaminen, lakimuutoksien käsittely, työnjaosta sopiminen</p>	<p>Yhtenevät käsitykset</p> <p>Läpinäkyvyys</p> <p>Joustavuus</p> <p>Avoimuus</p> <p>Luottamuksen rakentaminen</p> <p>Voimavarana yhdessä ideointi</p> <p>Työyhteisön ja verkoston tuki</p>	<p>Asiakaslähtöisyys, asiakkaan saama hyöty</p> <p>Yhtenevä palvelutarpeeseen vastaaminen</p> <p>Asiakkaan yksilöllisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin vastaaminen, suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi yhdessä</p> <p>Yhteiset toimintaperiaatteet, säännöt ja sopimukset sitovat kaikkia ja teot ovat näihin linjassa</p> <p>Yhteiset arvot ohjaavat työtä</p> <p>Avoimuus sidosryhmiä kohtaan</p>

# LIITE 4: MINKÄLAINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ NÄISTÄ NÄKEMYKSISTÄ SYNTYY?

## Tutkimuskysymys 2.

Minkälainen toimintaympäristö näistä näkemyksistä syntyy?

Toiminta-ympäristö	Näkyväksi tuleva teko	Vaikutus toimintaympäristössä	Vaikutus kohteessa ja tuloksessa
<b>Työntekijä</b> Osaaminen Mitä pitää tärkeänä ja arvostaa Kuuleminen Näkemys Perustehtävän selkeys	Avoimuus yksiköiden välillä, vahvuuksien ja kiinnostuksen esiin tuleminen Osallisuus kehittämisessä Dialogisuus Hyvä tiedonkulku Toimivat työtehtävät Palvelu on tuotteistettu Työnkuva on selkeä	Työnjakoa osaamisen ja innostuksen perusteella Toimintaryhmien muodostaminen Jatkuvasti muuttuva toiminnan kehittäminen, osaaminen karttuu Työyhteisö on sitoutunut ja motivoitunut Yhteinen ymmärrys ja näkemys toiminnan tarkoituksesta, tavoitteesta ja toimintaperiaatteista Lain mukainen toiminta Yhteisö ymmärtää palvelukuvauksen	Päiväaikaisen toiminnan sisällöt rikastuvat Monipuolisuus Valinnan mahdollisuus Toiveisiin ja tarpeisiin vastaaminen  Palvelun/ tuen läpinäkyvyys
<b>Yhteisö</b> Osaaminen Moniammatillisuus Vuoropuhelu Laaja näkemys	Tiedon jakaminen, oppia hyviä käytäntöjä Palvelutarjonta eri yksiköissä Yhteinen dialogi Organisaation ja verkoston tuki Luottamus	Yksittäisen työntekijän osaaminen karttuu Jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva toiminta Yhteinen näkemys työnjaosta Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö	Asiakkaan saavat tiedon mahdollisuuksista, valinnan vapaus  Asiakkaan saama tarkoituksenmukainen tuki mielekkäässä ympäristössä  Läpinäkyvyys, luottamus
<b>Säännöt ja ohjaavat toimintaperiaatteet</b> Arvot Toimintaperiaatteet Säännöt Lainmukaisuus	Lakimuutosten käsittely Lain tuomat periaatteet Toimintaperiaatteista sopiminen Yksikön arvot, ideologia, yhteisö → merkitys, tarkoitus Laaja-alaista työn osaamisen jakamista	Yhtenevä käsitys työntekijöillä ja ryhmillä Toimivat ohjaavina periaatteina yksilöillä  Työntekijän omat arvot ja eettiset periaatteet Yhteistoiminnallisuus Osaaminen karttuu yhteisöissä	Selkeyttä, avoimuutta ja luottamusta toimintaan Toimivat ohjaavina pelisääntöinä asiakastyössä Läpinäkyvyys, asiakas ja sidosryhmä tietävät mikä on oikein, mihin toiminnalla tähdätään

<p><b>Työnjako</b></p> <p>Yksikkö-, ryhmä- ja työntekijä kohtainen työnjako</p> <p>Vastuun jakaminen</p>	<p>Työyksikön ja työntekijän osaamisen ja vahvuuden varmistaminen</p> <p>Mielekäs työ ryhmän ja yksilön osalta</p> <p>Työnjako ja yhteistyö toimintaryhmien ja yksiköiden mu- kaan</p> <p>Joustavuus eri toimintojen välillä, läpinäkyvyys</p> <p>Työkierto</p> <p>Toiminnan sisältöjen kehittäminen</p> <p>Joustavuus sisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa</p>	<p>Näkyvät palveluprosessit</p> <p>Työntekijät ja sidosryhmät tietävät kuka tekee mitään</p> <p>Työvälineinä vuosikello, suunnitelmat, viikko- ja päiväohjelmat</p> <p>Työyksiköiden henkilöstöresurssit (työaika ja osaaminen) on kohdistettu ja hyödynnetty</p> <p>Palvelu- ja tukiasumisen työpanos, sisällön kehittäminen</p> <p>Mahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaalle</p> <p>Yksilöohjaus/ ryhmäohjaus</p> <p>Toimintaryhmien muodostaminen</p>	<p>Asiakas saa tarvitsemansa tuen</p> <p>Asiakas voi toteuttaa itseään, tehdä hänelle merkityksellisiä asioita ja pystyy osallistumaan hänelle tärkeisiin toimintoihin</p> <p>Asiakas saa haasteita ja käyttää omaa erityisosaamistaan</p> <p>Konkreettista tekemistä</p> <p>Asiakas voi tehdä päivisin sellaisia asioita, mitkä ovat hänelle merkityksellisiä</p> <p>Asiakkaan toiveen mukainen tavoite täyttyy ja saatu lisäarvo</p>
<p><b>Työvälineet</b></p> <p>Palveluohjaus palvelupäätökset</p> <p>suunnitelmat</p> <p>arvioinnit</p> <p>kertomukset</p> <p>palaute</p> <p>Toiminnan sisältö</p> <p>Toimintatavat, toiminta- ja palautekulttuuri</p> <p>Työnjaon ja toiminnan suunnitelmat</p> <p>Yhteinen tiedonsiirto</p> <p>Yhteisö- ja verkostopalaverit</p> <p>Dialogisuus</p>	<p>Asiakkaan toimintakyvyn, osaamisen, tarpeiden ja toiveiden kuunteleminen ja arviointi, asiakas mukana, keinot?</p> <p>Toimivat työvälineet-&gt; toimivat työtehtävät</p> <p>Yksilöllisyys/ yhteisöllisyys toiminnan sisällöissä, ryhmässä yksilöllisesti</p> <p>Yhteiset ja yhteisölliset toimintaperiaatteet</p> <p>Avoin vuorovaikutus ja hyvä tiedonkulku</p> <p>Verkostoituminen</p>	<p>Lähityöntekijän tieto ja osaaminen arvioinnissa, tarpeiden, toiveiden ja keinojen kartoitus</p> <p>Laaja verkosto (sidosryhmä) on mukana päätöksiä tekemässä</p> <p>Ympäristön hyödyntäminen</p> <p>Asiakkaan yksilölliset toiveet ja tarpeet tiedetään</p> <p>Toimintaryhmien jakautuminen asiakastarpeiden mukaan, jolloin sisältö on huomioitu</p> <p>Työntekijöiden työnjako osaamisen ja innostuksen perusteella</p> <p>Ohjaavat toimintaa</p> <p>Perustehtävä selkiytyy</p> <p>Työntekijä, ryhmä ja sidosryhmät, asiakkaat tietävät miten, missä, milloin ja miksi toimitaan, tiedottaminen</p> <p>Vastuun jakautuminen</p>	<p>Yhtenevä vastaaminen asiakkaan palvelutarpeeseen – &gt;laaja näkemys</p> <p>Kuulluksi tuleminen, yhtenevät näkemykset</p> <p>Asiakas saa tietoa vaihtoehtoista, mahdollisuuksista</p> <p>Asiakkaan tavoitteisiin ja toiveisiin vastaaminen</p> <p>Uudet mahdollisuudet ja lisäarvo</p> <p>Itsemääräämisoikeus, päättää omista asioista</p> <p>Asiakkaan yksilöllinen elämänhallinnan tukeminen</p> <p>Asiakas voi toteuttaa itseään, tehdä hänelle merkityksellisiä asioita, pystyy osallistumaan hänelle tärkeisiin toimintoihin</p> <p>Asiakkaat ja muut sidosryhmät sekä työntekijät luottavat toimintaan</p>

## LIITE 5: TOIMINTAPERIAATTEET PÄIVÄAIKAISELLE TOIMINNALLE

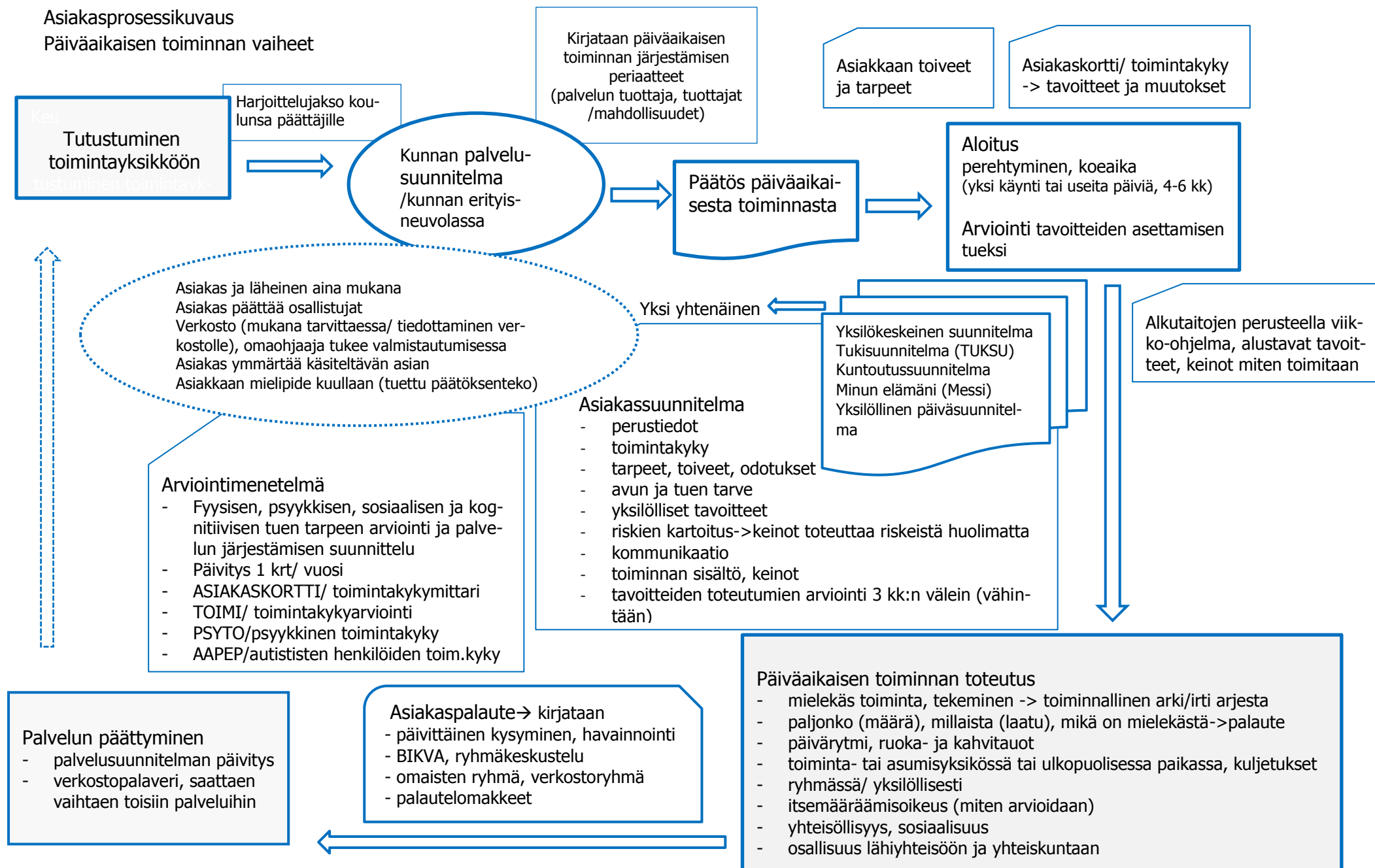
### Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkosto

### Toimintaperiaatteet päiväaikaiselle toiminnalle

1. ASIAKASLÄHTÖISYYS / ASIAKASKESKEISYYS Yksilökeskeinen suunnitelma
2. TAVOITTEELLISUUS ASIAKASTYÖSSÄ
3. SUUNNITELMALLISUUS ASIAKASTYÖSSÄ
4. ITSEMÄÄRÄMISOIKEUDEN HUOMIOIMINEN
5. TUETTU PÄÄTÖKSENTEKO Asiakasta kuullaan ja annetaan vaihtoehtoja
6. KUNTOUTUMISTA TUKEVA TYÖOTE / TOIMINNALLINEN ARKI
7. PÄIVÄRYTMI ASIAKKAALLA
8. AVOIMUUS /SUORA YHTEYDENOTTO YHTEISTYÖTAHOIHIN
9. OPITAAN TOISILTA
10. LAINMUKAISTA TOIMINTAA, LAKI LÄHTÖKOHTANA
11. LAATUKRITEEREIDEN HUOMIOIMINEN

(Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkosto 2015-08-20.)

# LIITE 6: ASIAKASPROSESSIKUVAUS, PÄIVÄAIKAISEN TOIMINNAN VAIHEET (Päiväaikaisen toiminnan kehittämisverkosto 2015-11-26.)



## LIITE 7: PÄIVÄAIKAISEN TOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### Päiväaikaisen toiminnan toimintaympäristö

Palveluohjaus, asiakaskortti/toimintakyky, palvelusuunnitelma, asiakassuunnitelma  
->asiakslähtöisyyden toteutuminen, asiakkaan mielipiteet ja tarpeet selville

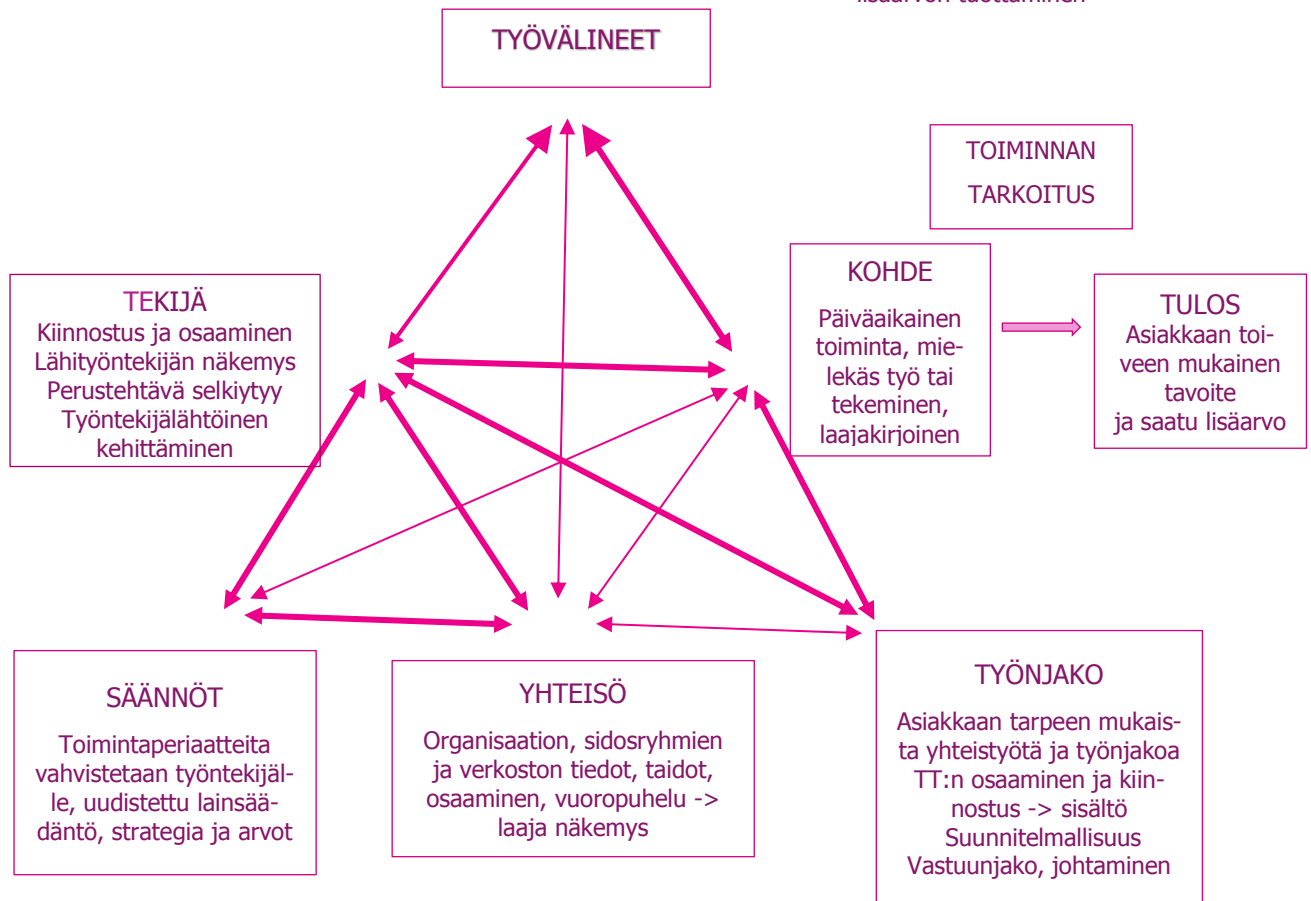
Toiminnan sisältö ->vaihtoehtoja ja monipuolisuutta, yhteisöllisyys, sosiaalisuus  
Työvälineenä suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus

Arviontimenetelmät

Asiakaspalaute-> havainnointi, keskustelut->kirjataan

Dialogisuus ja yhteistyö-> avoin vuorovaikutus, hyvä tiedonkulku, yhteistyöverkosto

Asiakkaan tarpeiden, osaamisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen  
Asiakkaan ääni kuulumaan  
Uusien mahdollisuuksien ja lisäarvon tuottaminen



Rajojen rikkominen, rakenteet eivät saa olla este